



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Vyhodnocení vlivu změny konceptu prodejny na zákazníka

Evaluating Influence of Store Concept Change on Customer

Student: Tereza Opatřilová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Josef Kašík, Ph.D.

Ostrava 2019

## Zadání bakalářské práce

Student: **Tereza Opatřilová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku  
Téma: **Vyhodnocení vlivu změny konceptu prodejny na zákazníka**  
**Evaluating Influence of Store Concept Change on Customer**  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoreticko-metodologická východiska chování zákazníka
3. Popis charakteristik jednotlivých konceptů prodejny
4. Vyhodnocení vlivu změny konceptu prodejny na zákazníka
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BLECHARZ, Pavel. *Kvalita a zákazník*. Praha: Ekopress, 2015. ISBN 978-80-87865-20-0.

DU PLESSIS, Erik. *Jak zákazník vnímá značku: nahlédněte s pomocí neurovědy do hlav spotřebitelů*.

Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3529-7.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3528-3.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Josef Kašík, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 10.05.2019



  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

### **Místopřísežné prohlášení**

„Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracovala samostatně včetně příloh s použitím literatury, kterou uvádím v přiloženém seznamu.“

V Ostravě dne 12.7.2019

  
.....  
Tereza Opatřilová

# Obsah

<b>1. Úvod.....</b>	<b>7</b>
<b>2. Teoretická část.....</b>	<b>8</b>
2.1. Zákazník .....	8
2.1.1. Loajální zákazník .....	8
2.1.2. Spokojenost zákazníka .....	9
2.1.2.1 Měření spokojenosti zákazníka .....	11
2.2. Dodavatelé.....	17
2.2.1. Výběr dodavatele .....	18
2.2.2. Hodnocení dodavatelů při výběru .....	19
2.2.3. Průběžné hodnocení dodavatelů.....	20
2.3. Kvalita .....	20
2.3.1. Co je to kvalita .....	20
2.3.2. Řízení kvality (jakosti) .....	21
2.3.3. Ochrana spotřebitele.....	21
2.3.4. Úloha produktu v životě spotřebitele .....	22
2.4. Cena.....	23
2.4.1. Co je to cena.....	23
2.4.1. Cíle podniku při stanovení ceny.....	23
2.4.2. Spojení kvality a ceny produktu.....	24
2.5. Změna.....	25
2.5.2. Základní typy změn.....	25
2.5.1. Základní přístupy ke změně v organizacích.....	25
2.5.2. Základní metody řízení změn.....	26
<b>3. Praktická část.....</b>	<b>27</b>
3.1. Představení společnosti Lidl, v.o.s. ....	27

3.2. Profil společnosti Lidl, v.o.s.....	28
3.3. Jednotlivé změny konceptu prodejen .....	28
3.3.1 Tematické týdny.....	28
3.3.2. Kvalita .....	29
3.3.3. Projekt vstřícnost.....	29
3.3.4. Kuchyně Lidlu.....	30
3.3.5. Prodejna „Nové generace“ .....	30
3.4. Vývoj společnosti v uplynulých letech .....	31
3.5. Analýza vlivu změny konceptu prodejny na zákazníka .....	32
3.5.1. Analýza pomocí veřejně dostupných informací.....	32
3.5.2. Tvorba dotazníku .....	34
3.5.3. Metodika shromažďování a sběru dat .....	34
3.4.4. Analýza výsledků otázek podle pohlaví.....	41
3.5.5. Návrhy a doporučení .....	44
<b>4. Závěr.....</b>	<b>45</b>
Seznam použité literatury.....	<b>46</b>
Internetové a ostatní zdroje: .....	<b>47</b>

# 1. Úvod

Tato bakalářská práce je zaměřena na reakci zákazníků na změny konceptu prodejen obchodního řetězce. S reakcí na změny se pojí spokojenost zákazníka, která je v tomto případě velice užitečným ukazatelem. Jedním z hlavních cílů obchodních řetězců je mít spokojené zákazníky. Zákazníci jsou pro obchodní řetězec velice důležití, protože většina příjmů je přinesena právě jimi. Proto je v jeho zájmu lákat svými akcemi a projekty nové zákazníky, a hlavně udržovat ty stálé. K této činnosti se velice úzce váže měření spokojenosti zákazníků, měření důležitosti a další činnosti vedoucí ke zjištění vlivu jednotlivých změn. Změna konceptu je pro Lidl proces, při kterém mění buď to celou strategii prodeje, nebo zavádí menší projekty. Cílem těchto menších konceptů je zákazníkům přinést něco nového, co zlepší kvalitu jejich nakupování a zvýší míru spokojenosti. Problematikou změn se zabývá tzv. řízení změn, které se zaměřuje na samotné změny, jejich zavádění a prosazování do života organizace. Změny se dotýkají kultury organizace, protože většina změn má vliv na myšlení a chování lidí.

Udržování stálých zákazníků je sice ve většině případů méně nákladné, než získávání nových, avšak i tato činnost je pro organizaci náročná. Trh dnešní doby nabízí daleko více možností, než tomu bylo v dobách minulých, proto je na obchodní společnosti vyvíjen tlak, aby pro zákazníky měli stále nové nápady a nové nabídky. Je nutné o tyto zákazníky pečovat, získávat si informace o jejich spokojenosti a přistupovat ke změnám v prodeji co nejaktivněji, protože nároky zákazníků se mění, stejně jako trh.

V této bakalářské práci se zaměřuji na to, jaký vliv mělo několik změn konceptu obchodního řetězce Lidl. Tento prodejce za 15 let působení na trhu provedl několik změn, které si kladly za cíl zlepšit kvalitu prodeje, a tím i spokojenost zákazníka. Ke zjištění vlivu na zákazníka použiji dotazník, ze kterého danou metodou vyhodnotím, jak se se změnou spokojenost změnila.

Bakalářská práce se skládá z teoretické části, ve které se snažím vysvětlit pojmy a postupy, které úzce souvisí se spokojeností zákazníka. Ke spokojenosti se váže i několik metod měření, kterým je také věnována kapitola. Teoretická část obsahuje text, který je sepsán na základě odborných publikací uvedených v seznamu literatury. Praktická část se věnuje obchodní společnosti Lidl, změnám, kterými prošla, a představení společnosti.

## **2. Teoretická část**

V teoretické části jsou definovány pojmy, které s problematikou úzce souvisí. Jsou zde vysvětleny pojmy jako kvalita, zákazník, cena zboží, změna, spokojenost zákazníka a její měření.

### **2.1. Zákazník**

K pojmu zákazník se váže mnoho definic. Pro společnost Lidl zákazník představuje osobu, která je pravidelným návštěvníkem prodejny, a je ochotna si zakoupit nabízené produkty. Jsou to lidé každého věku, kteří mají různá přání, různé priority a různé požadavky, aby byli s nákupem spokojeni. Zákazníkem může být každý, kdo je ochoten přijmout statek, službu, produkt nebo obyčejný nápad, který získá od obchodníka, prodejce či dodavatele za peněžní nebo jinou úplatu. Důležitá je definice moderního managementu jakosti, která hovoří, že zákazník je každý, komu odevzdáváme výsledky vlastní práce. [8]

Veškeré produkty nakupují jak obecně spotřebitelé, obchodníci, zákazníci či výrobci, či samotní zákazníci. Zákazníci vše co kupují, kupují pro svou vlastní potřebu, výrobci nakupují výrobky pro další použití (zpracování, výrobu) a obchodníci nakupují za účelem dalšího prodeje. [7]

U zákazníků platí pravidlo, že veškerá ekonomika by bez nich neexistovala. Navíc i samotní zákazníci mají denní potřebu nakupovat, takže je zde takový vztah, že prodejci a zákazníci jsou na sobě vzájemně závislí.

Mezi organizací a zákazníkem funguje jasný vztah, který říká, že každé zákaznicko přání a potřeba jsou nástrojem ke zdokonalování, změnám a vývoji v produkci. [2]

#### **2.1.1. Loajální zákazník**

Při jakékoliv návštěvě obchodu má zákazník jistá očekávání. Pokud jsou při koupi vytouženého i spíše potřebného produktu jeho očekávání splněna, zákazník bude spokojen, a jeho nakupování nebylo poslední. Pokud by tato očekávání splněna nebyla, nečeká firmu nic jiného, než špatná hodnocení a reference. To se může projevit i v návštěvnosti ostatních zákazníků. [5]

V praxi se zákazník setkává s teorií rozporu. Tato teorie se zakládá na porovnávání očekávaných výsledků zákazníka o parametrech produktů a jeho užitku po nákupu. Pokud



zákazníková zkušenost je vyšší než očekávání, zákazník je spokojen. V opačném případě to znamená zákaznickou nespokojenost a firma je opět záporně hodnocena.

Pokud je zákazník s nákupem spokojený, je pravděpodobné, že daný obchod navštěvuje opakovaně. Tento loajální zákazník pro firmu představuje důležitou součást. [5]

Pro každý podnik je velice důležité, aby se zákazníkem udržoval přiměřeně intenzivní kontakt. Zákazník představuje obhájce značky (produktu) a to je důvod, proč je nutno se na komunikaci zaměřit. [5]

### **2.1.2. Spokojenost zákazníka**

Po uvědomění si, kdo je pro firmu zákazník a u jaké skupiny má v plánu uskutečnit měření, je možno definovat požadavky na spokojenost. U tohoto procesu je nutno se orientovat podle potřeb zákazníka, které se dělí dle několika hledisek:

- dle časového hlediska na současné a budoucí
- dle hlediska stavu na emocionální a racionální
- dle hlediska úrovně primární a sekundární

Dle Kana lze požadavky rozdělit do dalších tří základních skupin:

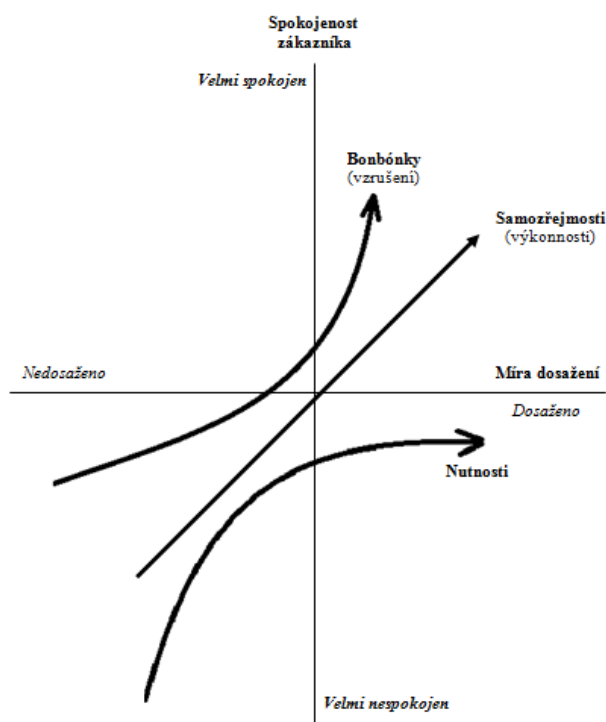
1. Bonbónky – malá skupina požadavků, pro které je charakteristické to, že pokud zákazníkův požadavek není splněn nebo využit, nesníží to jeho reálnou spokojenost. Platí zde, že využitím těchto požadavků zažije stav příjemného vzrušení.
2. Samozřejmosti – velká skupina požadavků, pro které je charakteristická nutnost splnění požadavku, jinak reálná spokojenost klesá. Např. zákazník očekává od auta, že bude jezdit.
3. Nutnost – malé množství požadavků, jejichž neplnění nevede k nespokojenosti zákazníků. Mohou být spokojeny s legislativně stanovenými požadavky, např. hlasitost hudby, datum spotřeby potravin apod.

Lidé pomocí nakupování uspokojují své potřeby. Ať to jsou potřeby jakékoliv – mohou to být potřeby základní (nevyhnutelné), vyšší (ne tolik nezbytné), nahodilé a umělé vyvolané. Tyto potřeby jsou uspokojovány, buď to v budoucnosti, nebo ihned – pro okamžitou spotřebu.

Každá firma/prodejce si každého svého zákazníka cení, a zároveň i s jinými cíli se snaží o jeho maximální spokojenost, která vede k opětovnému návratu. Je potřeba trh neustále sledovat, protože s nárůstem možností a výběru, je pro velkou část obchodníka složitější si udržet krok. Většina zákazníků si totiž veškerých novinek na trhu velice všímá, a tím se zvyšují jeho nároky. Pokud jsou jeho nároky splněny, stává se z něj spokojený zákazník. Tento spokojený zákazník se ke svému dodavateli opakovaně vrací a dává mu veškeré podněty ke zdokonalování se. [15]

Míra spokojenosti zákazníka je závislá na tom, jak skutečnost odpovídá očekávání daného zákazníka k získanému produktu, či jeho hodnotě. Pokud nedojde k naplnění představ a očekávání, zákazník je nespokojen. Pokud se zákaznicko očekávání stává realitou, zákazník je spokojen. Pro každou firmu je proto důležitou otázkou to, nakolik se daří naplnit tato zákaznicka očekávání. Na trhu je i běžnou praktikou to, že firmy přislíbí zákazníkům pouze to, co od nich očekávají, a posléze splní více, než slíbily. [6]

Pro představu je na následujícím obrázku graficky znázorněn Kanův model spokojenosti zákazníka a míra jejího dosažení:

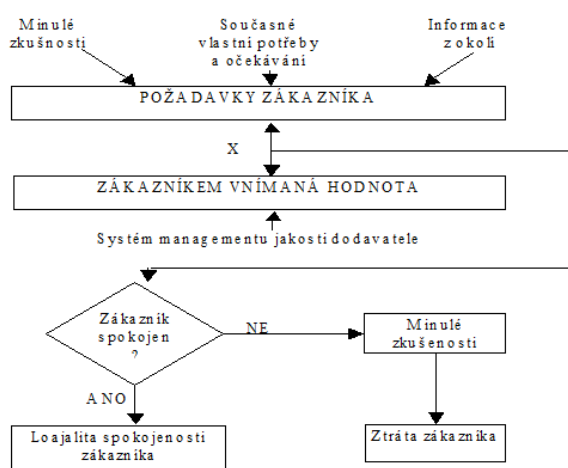


**Obr. 2.2.** Kanův model spokojenosti zákazníka [2]

Aby bylo spokojenost možno hodnotit a měřit, byl zaveden pojem „Míra spokojenosti zákazníka“. Ta zajišťuje měřitelnou úroveň vnímání zákazníka. Obecně platí rovnice:

$$MSZ=f(X)$$

V této rovnici MSZ představuje míru spokojenosti zákazníka a X představuje rozdíl mezi požadavky a skutečností



**Obr. 2.2.: Metody a definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti [8]**

### 2.1.2.1 Měření spokojenosti zákazníka

Veškeré systémy jakosti musí mít i zpětnou vazbu. Aby tato zpětná vazba proběhla, je nutno monitorovat veškeré dění produkce, a to, jak zákazníci vnímají výrobky, které si zakoupili.

Aby organizace toto monitorování splnila, je nutno zrealizovat tyto kroky:

1. definovat, kdo je pro firmu vhodný zákazník – tato problematika zmíněna již v úvodu kapitoly,
2. definovat znaky spokojenosti zákazníka,
3. navrhnout a sestavit dotazník spokojenosti zákazníků,
4. stanovit velikost výběru,
5. vybrat správnou metodu sběru dat,
6. pro vyhodnocení dat předem vytvořit postup, včetně postupů kvantifikace míry spokojenosti,

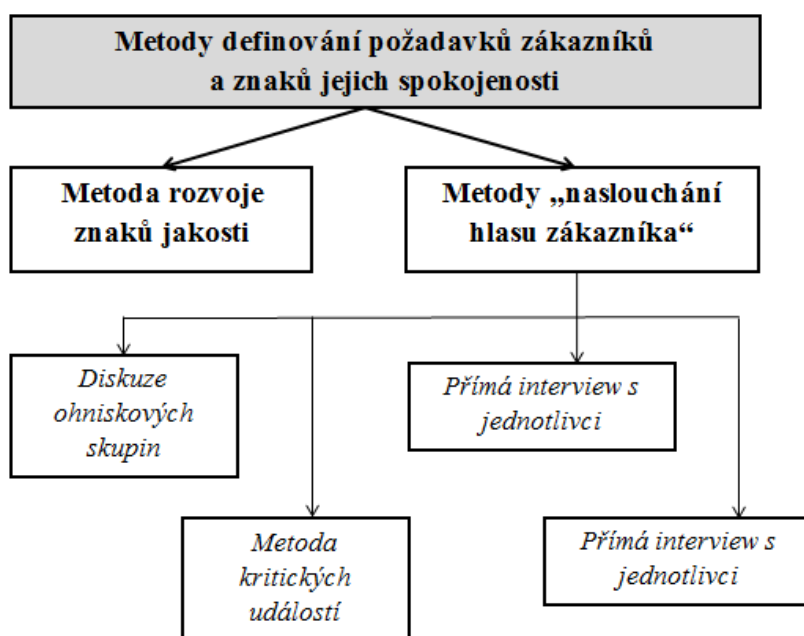
7. po sběru dat si stanovit, jak budou tyto data využita pro zlepšení podniku.

### 2.1.2.2. Definování znaků spokojenosti zákazníka

Tak jako spokojenost zákazníka je možno dělit i znaky spokojenosti. Tyto znaky zajišťují, aby byly požadavky zákazníků splněny. Znaky spokojenosti zároveň podmiňují, aby zákazník byl schopen určitým způsobem výrobek či službu vnímat. Navíc právě znaky spokojenosti jsou informace, díky kterým je možno souhrn pocitů převést do číselné řeči. [8]

Aby bylo možno znaky spokojenosti definovat, využívají se dva základní přístupy:

- Přístup, jehož předmětem jsou zkušenosti pracovníků dodavatelské organizace. Tento přístup vede k metodě tzv. rozvoje znaků a jakosti
- Přístup tzv. naslouchání hlasů zákazníků



Obr. 2.3. Metody a definování požadavků zákazníků [8]

1. Metoda rozvoje znaků jakosti – podstatou této metody je, že aktivní účastníci nejsou zákazníci, ale zaměstnanci organizace, kterou je daný produkt vyráběn. Ti se mají za úkol vžít do role zákazníka a definovat jejich požadavky. Tato metoda vyžaduje aplikaci několika metod, jako je brainstorming, afinitní diagram, či jiné metody plánování jakosti. Je však nutné sehnat zkušeného moderátora.

**Brainstorming** – Tato technika slouží ke generování většího počtu nápadů v krátkém čase.

Typické brainstormingové sezení trvá 5-15 min a provádí se v době největší mozkové aktivity. Volí se zde neutrální prostor, který by měl být vybaven tabulí, či papírovým stojácím

blokem. Moderujícím je vybraný člen týmu a dohlíží, aby brainstorming probíhal správně. Správný brainstorming musí splňovat několik parametrů:

- lidé musí být zcela seznámeni s danou problematikou,
- lidé jsou vyzýváni, aby řekli svůj nápad,
- každý nápad musí být zapsán,
- jakmile je brainstorming zakončen, žádné další nápady se nepřipouštějí,
- je zakázána diskuze,
- je zakázána kritika,
- je zakázán výsměch či posměšná gesta. [2]

**Afinitní diagram** – tato metoda organizuje získané údaje do skupin a specifikuje klíčové myšlenky a témata. Tento diagram je následně využíván v dalších nástrojích pro plánování a zlepšování procesů. Konstrukce diagramu vychází z příbuznosti, a postup lze shrnout do čtyř kroků provádějících postupně týmem pracovníků. Jedná se přitom o kreativní úkol, který vyžaduje důkladnou analýzu myšlenek, kdy se zjistí všechny společné znaky těchto myšlenek. Těmito čtyřmi kroky diagramu jsou shromažďování údajů, třídění údajů, výběr záhlaví a revize diagramu.

2. Metoda naslouchání hlasu zákazníka – při této metodě se pracuje se současnými i potenciálními zákazníky, ať už našimi, či konkurencí. [8]

Využíváme přitom několik metod:

1. Diskuze v ohniskových skupinách – jedná se o skupinu 6 až 12 skutečných, či potenciálních zákazníků. S těmito zákazníky je vedena diskuze, která si klade za cíl stanovit jejich požadavky. Figuruje zde moderátor, jehož úlohou je účastníky podpořit a namotivovat k takové diskuzi, ve které se zákazník nebude bát svobodně vyjádřit svůj názor. Délka této diskuze je stanovena na maximálně 2 hodiny, kdy se všechny názory a příspěvky do diskuze musí zaznamenávat. [8]
2. Interview s jednotlivcem – zde jsou na účastníky kladeny dotazy podle předem vytvořeného dotazníku. Výsledkem by měl být ucelený seznam požadavků.
3. Dotazníková metoda – metoda nepřímého styku s účastníky. Menší skupině je poslán předem vytvořený dotazník, jehož konstrukce umožňuje po zpracování údajů, co nejpresnější obraz o požadavcích zákazníků a znaků jejich spokojenosti.
4. Metoda kritických událostí – Jde o způsob přímého definování požadavků zákazníků. Jde o názor zákazníka, který již má s daným produktem svou vlastní zkušenost. Je zde vybráno cca 20 respondentů, kdy každý z nich musí jmenovat několik pozitiv a

několik negativ na daný produkt. Tyto informace jsou poté tříděny do znaků spokojenosti a vypočítá se index shody a další ukazatele dávající informace o spokojenosti zákazníka. [8]

### 2.1.2.3. Návrh a tvorba dotazníku k monitorování spokojenosti zákazníka

Dotazníky představují pro průzkum nejpoužívanější prostředek. Slouží tazateli k přímému, či nepřímému kontaktu se zákazníky, avšak je nutno dodržet několik kroků sestavení. Je nutné, aby tazatel definoval vstupní soubor otázek, zvolil vhodný formát dotazníku, a stanovil definitivní uspořádání dotazníku.

Cílem otázek, které dotazník obsahuje, je s co největší přesností umožnit analýzu zákaznických pocitů, které díky zkušenostem s produktem získá. Počet otázek nemá být pro zákazníka příliš zatěžující – odhadem cca 15 otázek. Ty mají podobu buď to check-listů, kdy zákazník na otázky odpovídá ano/ne, nebo podobu tzv. Likertova formátu, který nabízí širší možnost odpovědí. Často se v dotaznících vyskytuje i numerický formát, který se zakládá na známkování jednotlivých znaků spokojenosti (n-stupňová škála hodnocení spokojenosti apod.).

Vstupní informace, které jsou nedílnou součástí dotazníku, mají za cíl zákazníka uvést do dané problematiky a seznámit jej se smyslem a cílem sběru informací. Dále by tyto informace měly popsat způsob vyplňování dotazníku, popsat způsoby využití získaných informací a hlavně motivovat dotazované zákazníky k co nejobjektivnějším odpovědím. [18]

### 2.1.2.3. Stanovení rozsahu dotazovaných zákazníků

K této problematice se váží 3 základní metody výběru. Název metody a její charakteristiky jsou uvedeny v následující tabulce:

Metoda	Hlavní charakteristika	Díličí charakteristiky
Census	Velikost výběru se rovná velikosti souboru	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vzorek je plně reprezentativní,</li> <li>• vhodná tam, kde je nutná zpětná vazba od všech zákazníků,</li> <li>• podmínkou je snadná dostupnost dat o zákaznících,</li> <li>• vysoce nákladná.</li> </ul>
Úsudková	Výběr závisí na úsudku těch, kteří vzorkování realizují	<ul style="list-style-type: none"> <li>• snadno realizovatelná,</li> <li>• méně náročná na zdroje,</li> <li>• spolehlivost údajů nízká.</li> </ul>
Statistická	Výběr zákazníků je náhodný	<ul style="list-style-type: none"> <li>• možné určení pravděpodobnosti toho, že výběr reprezentuje celý soubor,</li> <li>• zobecnění výsledků na celý soubor možné.</li> </ul>

Tabulka 2.4. Metody výběru zákazníků [18]

#### 2.1.2.4. Výběr vhodné metody sběru dat

Tento krok je pro správné měření spokojenosti velice důležitý, proto je nutno řídit se těmito body:

- rozsahem výběru dotazovaných,
- zajistit, aby vedení společnosti uvolnilo dostatečné zdroje informací,
- celkovými technickými možnostmi organizace,
- požadavky na návratnost dotazníku. [18]

V následující tabulce si uvedeme nejčastější metody sběru dat, se kterými se zákazník v dnešní době může setkat:

Metoda sběru dat	Výhody	Nevýhody
Pomocí telefonů	<ul style="list-style-type: none"><li>• metoda přímého styku</li><li>• vysoká odezva</li><li>• možnost okamžitého vyhodnocování</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• vysoké náklady</li><li>• obtížnost získání telefonních čísel zákazníků</li></ul>
Poštou zasílanými dotazníky	<ul style="list-style-type: none"><li>• nízké náklady</li><li>• použití i pro případy velkých vzdáleností zákazníků</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• metoda nepřímého styku,</li><li>• malá odezva,</li><li>• nutnost motivace zákazníků</li></ul>
Elektronickou poštou	<ul style="list-style-type: none"><li>• vysoká odezva</li><li>• možnost okamžitého vyhodnocování</li><li>• rychlost získání dat</li><li>• možnost napojení průmyslových zákazníků on-line</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• metoda nepřímého styku,</li><li>• malé % zákazníků napojených na internet</li></ul>
Přímými pohovory	<ul style="list-style-type: none"><li>• metoda přímého styku</li><li>• vysoká odezva</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• vysoké náklady při větších vzdálenostech zákazníků,</li><li>• nutnost operativní evidence všech už dotazovaných,</li><li>• obtížné dodržení struktury vzorku</li></ul>
"Pro forma" dotazníky	<ul style="list-style-type: none"><li>• nízké náklady</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• nízká odezva,</li><li>• nemožnost exaktního vzorkování,</li><li>• reakce od zákazníků s extrémním vnímáním</li></ul>

Tabulka 2.5. Metody sběru dat [8]

### 2.1.2.5. Vyhodnocení průzkumu spokojenosti zákazníka

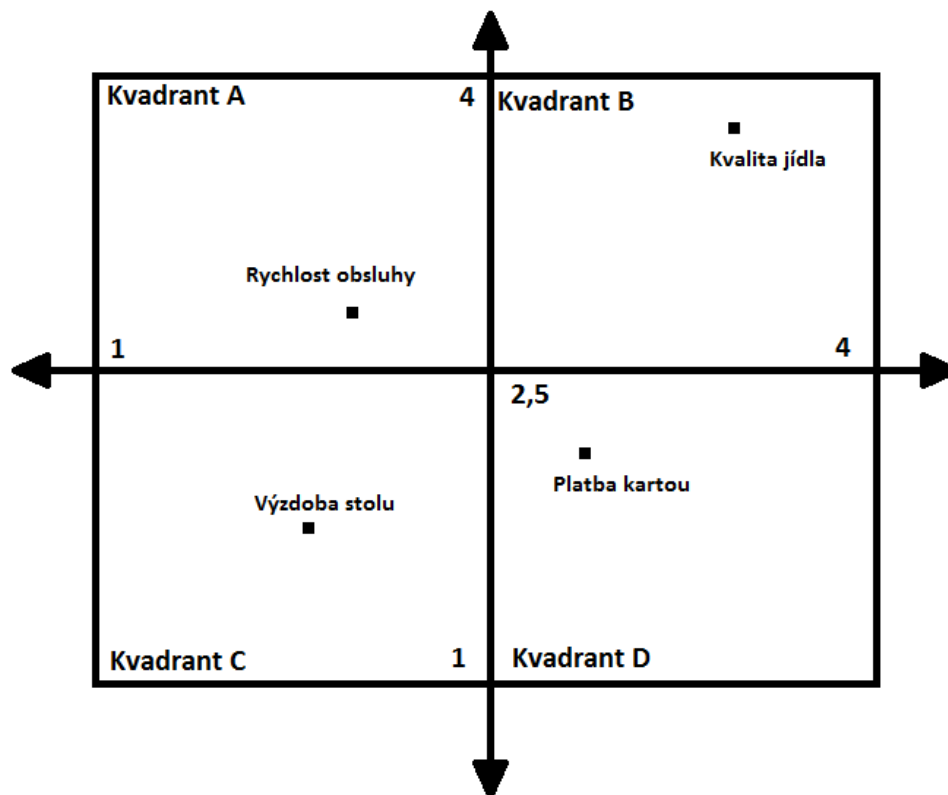
Dle Blecharze (2015) existují dvě jednodušší metody, a to „Okno zákazníka“ a „Diferenční analýza“.

- **Okno zákazníka** - tato metoda slouží k prvotnímu hodnocení kvality služeb. Probíhá zde hodnocení ze strany zákazníků, kde hodnotící kritéria představují stupeň kvality a stupeň důležitosti. Princip této metody rozlišuje pouze hodnoty nadprůměrné a podprůměrné. Používá se zde např. bodová stupnice od 1 do 4, kde každý stupeň vyjadřuje určitý stupeň kvality:
  - a. 4 body vyjadřující výbornou kvalitu, naprostou spokojenost (velkou důležitost)
  - b. 3 body vyjadřující spíše dobrou kvalitu a spokojenost (spíše důležitost)
  - c. 2 body vyjadřující spíše špatnou kvalitu a spokojenost (spíše nedůležitost)
  - d. 1 bod vyjadřující nevyhovující kvalitu a spokojenost (nedůležitost)

Při tomto systému hodnocení kvality a důležitosti jsou dále propočítávány jejich průměrné hodnoty a směrodatné odchylky. Poté proběhne rozdělení do 4 kvadrantů:

- Kvadrant A – Zde patří důležité servisní znaky, které však nejsou adekvátně plněny.
- Kvadrant B – zahrnuje důležité znaky, které jsou do určité míry plněny. Zde je hlavním úkolem dodržet dané plnění
- Kvadrant C – obsahuje vedlejší znaky nosící podprůměrnou důležitost. Nevyžadují okamžitou pozornost
- Kvadrant D – obsahuje znaky s menší důležitostí, které jsou plněny nadprůměrným způsobem.
- Následně je sestaven graf, do něhož vstupuje i směrodatná odchylka.





Obrázek 2.6. - Okno zákazníka, kvadranty a výsledky hodnocení (příklad) [1]

- Diferenční analýza – Hodnocení kvality zde probíhá formou srovnávání a snahou vystihnout rozdíly mezi úrovní kvality a důležitosti daného znaku služby. Bodová stupnice bývá stejná jako v předchozí metodě, avšak je lepší mít lichý počet bodů. Po sběru dat se sestavuje tabulka, kde ke zjištěným stavům nepřipočítáváme směrodatnou odchylku, ale pouze rozdíl mezi průměrnou hodnotou kvality a průměrnou důležitostí. K této metodě je využíván paprskový diagram.

## 2.2. Dodavatelé

Pro trh jsou dodavatelé velice důležitým obchodním článkem. Tyto organizace dodávají materiál, zboží i služby, díky kterým společnostem umožňují plnění požadavků svých zákazníků.

V současnosti nakupuje většina firem 4/5 vstupů od extérních dodavatelů. Tyto nakoupené vstupy jsou tedy velmi důležitou součástí kvality ve výrobě a výrazně ovlivňují celkovou kvalitu výstupů výroby. [1]

Při výběru dodavatele si podnik musí zvolit i určitou strategii. Strategie je určena podle počtu dodavatelů, od kterých jsou produkty nakupovány. Do těchto strategií patří strategie dodavatelského vějíře a strategie jediného dodavatele. [11]

1) Strategie dodavatelského vějíře – Pokud podnik nakupuje určitou položku, využije k tomu nabídku nejméně dvou dodavatelů. Počet těchto dodavatelů závisí na několika aspektech – cena, kvalita, vzdálenost dodavatele, a zejména konkurenční prostředí a riziko (např. nedodání zboží ve stanoveném čase, apod.). Toto riziko se s vyšším počtem dodavatelů minimalizuje. [12]

2) Strategie jednoho dodavatele – Pokud společnost redukuje počet dodavatelů na jednoho jediného, činí tak z důvodu snahy o zvýšení kvality dodávek. [12]

### **2.2.1. Výběr dodavatele**

Výběr dodavatelů podnik provádí dle různých kritérií. Není zde obsažena jen kvalita suroviny, jsou to hlediska:

- Certifikace systémů
- Předběžná kvalita, cena a reakce na problémy
- Kontrola referencí a údajů spokojenosti zákazníků
- Logistická způsobilost
- Kapacitní způsobilost
- Finanční ohodnocení
- Hodnocení jakosti výrobků
- Výsledky auditů u dodavatele

Při každém schvalování dodavatele je nutno použít předem vypracovanou strategii. Při této strategii se vyhodnotí dodavatelé, kteří co nejpřesněji splnili námi požadované vlastnosti. [1]

Podle normy ČSN EN ISO 9001 (str. 29, 2015) „*musí organizace určit a používat kritéria pro hodnocení, výběr, monitorování výkonnosti a opakované hodnocení externích poskytovatelů na základě jejich schopnosti poskytovat procesy nebo produkty a služby v souladu s požadavky. Organizace musí uchovávat dokumentované informace o těchto činnostech a o všech nezbytných opatřeních vyplývajících z hodnocení.* „

### 2.2.2. Hodnocení dodavatelů při výběru

Nejjednodušším systémem hodnocení úrovně dodavatelů je bodový systém. Tento bodový systém obsahuje několik kategorií hledisek, ze kterých pak součet všech bodů (přepočtený na procentuální vyjádření) přiřadí dodavatele k určité skupině. Tyto skupiny představují konkrétní úroveň kvality dodavatele. Dle tohoto zařazení se odvíjí i intenzita spolupráce s podnikem. Jako příklad zde poslouží tabulka 2.2. :

Procentuální hodnocení	Kategorie dodavatele	Akce
90-100%	Vyhovuje bez výhrad	Dodávky v neomezeném množství
80-89%	Vyhovuje s menšími výhradami	Dodávky v neomezeném množství, pokud dodavatel průběžně prokazuje zlepšování
60-79%	Vyhovuje s podmínkou	Odstranění neshod, do dalšího hodnocení pouze dodávky v omezeném množství
Méně než 60%	Nevyhovuje	Žádné dodávky

**Tabulka 2. 1. - Hodnocení dodavatelů [1]**

Dle tohoto hodnocení lze určit, který dodavatel je vhodný pro pravidelnou spolupráci. Pokud se dodavatel dostane po hodnocení do rozmezí od 60 do 79%, znamená to, že spolupráce s ním by měla větší počet nedostatků, co se týče plnění požadavků. U tohoto dodavatele se očekává odstranění těchto nedostatků a práce na zdokonalování svých kvalit, aby bylo při dalším hodnocení dosaženo lepších výsledků.

Pro dodavatele, kteří se výsledkem dostanou pod 60%, je šance na výběr nízká. Tento dodavatel by mohl mít vliv na špatnou produkci, či sníženou kvalitu finálního produktu. U těchto dodavatelů se předpokládá, že veškerá snaha o zdokonalení a odstranění problémů zabere více času, takže další snaha o zařazení se do portfolia dodavatelů nastane za delší časové období. [1]

### 2.2.3. Průběžné hodnocení dodavatelů

Průběžné hodnocení představuje pravidelně opakující se proces, díky kterému podnik monitoruje schopnosti dodavatelů. Tento proces má určenou metodiku a osoby, které budou za sběr informací odpovědné. Při tomto hodnocení je posuzována schopnost plnit požadavky, které si zákazník sjednal, čili požadavky stojící ve smlouvě. Pro toto hodnocení je velmi důležitá přesná dokumentace všech dodávek. [11]

Při hodnocení se uplatňují metodiky, které kombinují tři základní oblasti:

- Kvalita dodávek – žádoucí je bezvadnost dodávek
- Termíny dodávek – k zásobám je vázáno určité množství kapitálu, proto je nutno sledovat velikost a počet dodávek, aby toto množství nebylo nadměrné
- Cena dodávek – firmy musí být obezřetné, co se týče ceny dodávek, protože nízká cena může mít negativní vliv na kvalitu dodávek. [9]

## 2.3. Kvalita

Pojem kvalita se s lidstvem váže již velice dlouho, čili jeho význam se v průběhu let mění a vyvíjí. V dnešní době má tedy kvalita několik způsobů chápání, proto je vhodné tento pojem co nejlépe vysvětlit.

### 2.3.1. Co je to kvalita

Všechny aktivity firmy zaměřující se na kvalitu (jakost), jsou realizovány, aby splnily požadavky a přání zákazníků. Zákazník totiž za jimi nabízené výrobky (služby) platí, a z těchto peněz je realizována velká část výdajů firmy. [2]

Dle normy ČSN EN ISO 9000 (2009. s 18) je používána následující definice: „*Kvalita (jakost) je stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků.*“

U této definice je nutno vysvětlit pojem inherentní – jedná se o funkčnost podmiňující trvalý znak produktu.

Další vysvětlení kvality nám přináší dělení pojmů:

#### 1. *Technická kvalita*

Námi očekávaná kvalita bude splněna jen pod podmínkou, že produkt bude po celou dobu užívání plnit svou funkci – a to jen pokud budou technické parametry dosahovat cílové hodnoty.

#### 2. *Sociální kvalita*

Požadavky zákazníka se mění v souvislosti se změnou společenských podmínek a ekonomickém vývoji.

### 3. *Ekonomická kvalita*

Stupeň kvality je zákazníkem posuzován, dle úrovně kvality výrobku a vynaloženými náklady na koupi a užívání produktu.

### 4. *Veličina s morálními aspekty*

Výrobce se snaží vyrábět bezvadné výrobky, protože morálně a ekonomicky správný produkt je jen takový, který je bez vad a s nulovým rozptylem okolo cílové hodnoty.

[2]

## **2.3.2. Řízení kvality (jakosti)**

Proces uspokojování potřeb zákazníků není realizován pouze výrobou či poskytováním služby, ale tato aktivita zahrnuje celý reprodukční proces. K jeho nejefektivnějšímu provádění jsou ve světě užívány a rozvíjeny tzv. systémy jakosti – část managementu, jejímž cílem je co nejefektivnějším způsobem zajistit spokojenost zákazníka.

Kvalita je posuzována relativním srovnáváním. Srovnávány jsou veškeré jednotlivé znaky kvality vůči standardům, nebo jinými předpisy s požadavky zákazníků a konkurencí. Při srovnávání se firmy musí zaměřovat na výrobky s podobnými znaky a použitím. Pro zákazníka mají v tomto směru velký význam různé spotřebitelské testy, které předávají informace ohledně vztahu ceny a kvality. [1]

## **2.3.3. Ochrana spotřebitele**

Pozice obchodníků a jednotlivých zákazníků je velice rozdílná. Odborné, finanční i časové možnosti spotřebitele jsou oproti výrobcům značně limitovány, proto se dnešní společnost snaží o to, aby spotřebitel nebyl trhem udolán. Proto jsou nastaveny určité mantinely, za které už není možno zasahovat. Tyto mantinely představují především zákonné předpisy, ustanovení a jiné dokumenty (vyhlášky, normy).

Regulace trhu je mnohými velice kritizována, avšak je nutno zajistit, aby práva i povinnosti výrobců (prodejců) byla jasně definována.

Základem pro ochranu spotřebitele jsou dva zákony – Zákon o ochraně spotřebitele č. 634/1992 Sb. V platném znění a nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb. V platném znění, který je účinný od 1. 1. 2014.

Nový občanský zákoník znamenal pro mnohé velké obavy. Zákon je velice obsáhlý, a navíc se v něm vyskytuje mnoho slov, která jsou problémová, co se týče výkladu. V tomto zákoně se avšak nevyskytují pouze položky týkající se ochrany spotřebitele, ale zahrnuje i několik dalších oblastí (rodinné právo, majetková práva atd.). Zákon o ochraně spotřebitele zanechal dopady na možnosti zachování se spotřebitele při různých situacích. Příloha časopisu dTest (dTest 2014) zpracovala vzory situací, se kterými se může spotřebitel setkat. Zde jsou popsány 3 z nich:

1. Reklamace a jakost při převzetí

Po zakoupení výrobku může nastat situace, že během prvních 6 měsíců přestane být výrobek funkční. Je zde předpokládáno, že výrobek byl vadný již při koupi, proto má spotřebitel možnost si výrobek vyměnit či má nárok na odstoupení od smlouvy

2. Odstupování od smluv pro vady a nedostatky výrobku

Jde o situaci, kdy výrobek nesplňuje parametry či vlastnosti, které jsou v kupní smlouvě ujednány. Příkladem jsou proto klamavé reklamy, které naslibují mnohé, ale výsledný produkt se liší od očekávání. Zákazník má poté právo od smlouvy odstoupit, avšak vrátit výrobek, včetně příslušenství, v původním stavu.

3. Náhrada újmy za narušení dovolené

V dnešní době je tato situace velice populární. Zákazník se v tomto případě snaží vychytrale zlevnit dovolenou. I pro tuto situaci jsou stanovena pravidla – nelze reklamovat dovolenou z důvodu, že např. u moře týden přšelo, nebo sousedé byli nepříjemní. Toto jsou situace, které cestovní kancelář není schopna ovlivnit. Nárok na reklamování dovolené vzniká například v situaci, že je dovolena nečekaně zkrácena, či pláž byla dál od hotelu, než bylo uvedeno. Pokud se cestovní kancelář zdráhá plnění vyplatit, musí se nárok uplatnit u soudu. [1]

#### **2.3.4. Úloha produktu v životě spotřebitele**

To, jaký má určitý produkt význam a jakou roli v životě spotřebitele hraje, je důležité z hlediska spotřebitelů, ale také pro úspěšnost produktu na trhu. Důležité pro spotřebitele je, jakou užitnost produkt má, ale je také podstatné to, do jaké míry dokáže upokojit jeho potřeby. V tomto ohledu je důležité si uvědomit, že potřebu je možné uspokojit různým zbožím a různými službami. Psychologické aspekty produktu se dělí do dvou základních skupin:

1. Psychologický obraz produktu – zde se kalkuluje s reálnými i budoucími potřebami spotřebitele, s jeho životním stylem i variabilitou užívání produktu. Bere se v úvahu i potřeba spotřebitele odlišovat se od ostatních atd. Prodeje pak vytvořený obraz

produktu více konkretizuje, vytváří vhodnou prezentaci, poukazuje na určité vlastnosti produktu, či uvádí do souvislosti možného používání.

2. Sociální kontext - výrobce se produktem snaží uspokojit širší škálu lidských potřeb. Tento produkt poté může působit jako společenský symbol, jehož charakteristiku a význam tvoří hodnotový systém společnosti nebo určité sociální skupiny. [16]

## **2.4. Cena**

Cenová politika zaujímá důležité místo v prosazování podnikatelské strategie. Správná volba cenové politiky má velký vliv na úspěch firmy.

Mezi nejdůležitější faktory spokojenosti zákazníka cena určitě patří. Cena má svoji danou hodnotu – absolutní a relativní. Absolutní výše představuje principiální (ne)dostupnost výrobku nebo služby za hranici, za kterou z mnoha důvodů zákazník nechce jít. [6]

### **2.4.1. Co je to cena**

Nejznámější definice uvádí, že cena představuje peněžní vyjádření hodnoty zboží. Cenou se i rozumí výše peněžní úhrady, kterou spotřebitel zaplatí za daný výrobek či službu. Je nutno brát v úvahu, že cena má na zákazníka velký vliv – vysoká cena mnohé zákazníky odradí z důvodu menších příjmů, mnohé zákazníky láká vysoká cena v souvislosti s vysokou kvalitou. Naopak pro mnohé znamená větší zájem cena nízká, kdy tuto cenu zákazníci vyhledávají z důvodu např. úspor, druhé zákazníky odradí v souvislosti nízké ceny s nízkou kvalitou. Při správném stanovení ceny dochází k tomu, že hodnota výrobku a zájem podniku se shoduje.

Součástí ceny je směna zboží, která má svůj určitý poměr, a svého prostředníka – peníze. Peníze známe v několika formách, jako jsou peníze v hotovosti, cizí měny, pohledávky, či peníze bezhotovostní formy.

### **2.4.1. Cíle podniku při stanovení ceny**

Při výběru strategie stanovení ceny podniky vycházejí z několika cílů najednou. Podniky si tedy musí uvědomit priority a volit mezi krátkodobým a dlouhodobým zájmem podniku. Mezi hlavní cíle patří:

1. Zisk – rozhodující faktor při stanovení ceny. Cílem je, aby byla stanovená taková cena, která pokryje náklady i s určitým ziskem.

2. Maximalizace zisku – firma maximálního zisku dosahuje na úrovni produkce, při které platí rovnost mezních příjmů a mezních nákladů. Za těchto podmínek již firma nemůže změnou objemu produkce zvýšit zisk.
3. Tržní podíl – tento cíl si stanovují podniky, které vidí úspěch v dosažení dominantního postavení na trhu. Podniky při tomto cíli ve svých začátcích lákají zákazníky na nízké ceny, aby se zákazníci na jejich výrobky naučili.
4. Růst objemu prodeje – jde o krátkodobý cíl, např. odprodej skladových položek kvůli uvolnění místa.
5. Návratnost investic – dlouhodobá strategie využívána podniky finančně orientovanými.
6. Špičková kvalita výrobku – cílem podniku je zaujmout na trhu postavení jakožto špičky ve kvalitě. Kvalitní zboží je spojeno s vyšší cenou
7. Jiné cíle – zabránění konkurenci ve vstupu na trh

#### **2.4.2. Spojení kvality a ceny produktu**

Ke každému produktu patří určitá kvalita a určitá cena. Pro zákazníky jsou tyto dva faktory nejzásadnější, avšak jejich priority a užitek jsou rozdílné. Z hlediska užítu je často uváděna situace, kdy ztroskotanec je po 3 dnech na poušti ochoten zaplatit za sklenici vody podstatě cokoliv. Každá další sklenice jeho ochotu platit vysoké části snižuje, protože jeho žízeň je uhašena, a tím každá další sklenice pro něj nemá až takový užitek, jako ta první.

Běžný spotřebitel se vždy dívá na kvalitu výrobku, avšak je nutné brát zřetel i na cenu, která se ke kvalitě váže. Na trhu se vyskytují i zákazníci, kterým příjem dovolí nebrat na cenu až takový zřetel, protože jsou názoru, že čím vyšší cena, tím vyšší kvalita. Mnohdy ale vysoká cena neznamena vysokou kvalitu.

Aby mohl výrobce stanovit preference, je nutné provést výzkum preferencí zákaznických skupin, pro které je výrobek určen. Při tomto výzkumu je potřeba, aby bylo možné vyjádřit celkový užitek výrobku tak, aby se kvalita i cena zakalkulovala do jednoho ukazatele. Aby se tato kritéria mohla slučovat, je nutné, aby zkoumané kritéria užívaly stejné jednotky, či měly podobný význam. [1]



## **2.5. Změna**

Za každou změnou stojí problém, protože každý problém je třeba řešit. Vyřešení problému se ale mnohdy ve stejném systému fungování nemusí dařit. Podniky se v dnešní době neustále setkávají se změnami prostředí, na které musí reagovat a měnit sebe samotné. Čím více je firma flexibilní, tím větší úspěch na trhu ji čeká. Této problematice se věnuje tzv. Change management.

Změny jsou základní charakteristikou života organizací. Ty se těmto změnám musí postavit a vypořádat se s nimi. Změny vnějšího charakteru jsou nyní stále rychlejší, neboť např. životní cyklus informačních technologií se výrazně zrychlil a zdokonalil. Z toho vyplývá, že na řízení změn musí organizace klást vyšší důraz.

### **2.5.2. Základní typy změn**

1. Rozvojové změny – Změny, které vyvolávají další změny v již fungujících procesech a zdrojích organizace. Tyto změny mají delší životní cyklus, jsou součástí strategického řízení a zasahují celou organizaci. Může se jednat např. o zavedení nové strategie firmy.
2. Provozní změny – Změny, které na změnu procesu nemají zásadní vliv. Mohou se týkat menších dílčích změn technologií, procesů nebo změn probíhajících projektů.

### **2.5.1. Základní přístupy ke změně v organizacích**

1. Neplánovaná změna – přirozená změna (opotřebení strojů či stárnutí lidí). Může se jednat i o pozitivní změny. Všechny tyto změny nelze naplánovat, ale podnik je musí brát ve svém vývoji v úvahu.
2. Plánovaná změna – Tyto změny připravují podnik na budoucnost a změny, které přináší.
3. Nařizovaná změna - Postoj k této změně je ovlivňován faktory, jako jsou kultura, vzdělání, přístupu informací apod.
4. Participační změna – Lidé při této změně chtějí vědět, jaká změna se připravuje, chtějí se na změně podílet a ovlivňovat ji.
5. Projednaná změna – Změna vyžadující vyjednávání, aby bylo dosaženo kompromisu pro několik stran. [17]

### 2.5.2. Základní metody řízení změn

1. Tři fáze změny (dle Lewina) – jeden z nejstarších modelů změn v organizaci. Dle něj změna probíhá ve 3 fázích:
  - Rozmrazení – stávající pravidla, zvyklosti a způsoby jsou uvolněny
  - Změna – proběhne změna, jejíž součástí může být zmatenost a nejistota
  - Zamrazení – nová pravidla, která se zafixují
2. Čtyři fáze změny – metoda, která změnu chápe jako cyklickou záležitost. Obsahuje čtyři fáze, které vyžadují specifické lidi a zdroje:
  - Využití vlivu k prosazení nápadu – klíčová postava je zde misionář. Tato postava má přístup k vedení a má schopnost přesvědčit lidi.
  - Použití autority ke změně postupů – klíčová postava je zde autokrat. Autorita této postavy a pravomoci pomáhají prosadit změnu.
  - Zakotvení změny do technologie - klíčová postava je zde architekt – navrhuje změnu systémů (IT, finanční, výrobní apod.), přičemž musí znát organizaci a její fungující systémy.
  - Vytváření kultury příznivé pro stálé změny - klíčová postava je zde pedagog – podílí se na vytváření vhodného prostředí, které bude příznivé pro inovace a změny.
3. Osm kroků změny – tuto metodu vypracoval John P. Kotter a zahrnuje tyto kroky:
  - Krok 1: Vyvolání vědomí naléhavosti
  - Krok 2: Sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny
  - Krok 3: Vytvoření vize a strategie
  - Krok 4: Komunikace transformační vize
  - Krok 5: Delegování v širokém měřítku
  - Krok 6: Vytváření krátkodobých vítězství
  - Krok 7: Využití výsledků a podpora dalších změn
  - Krok 8: Zakotvení nových přístupů do firemní kultury
4. Organizační rozvoj
5. Řízení změn pomocí CSF – tato metoda využívá modely kritických faktorů úspěchu.

### **3. Praktická část**

Praktická část je věnována pohledu, jakým zákazníci vnímali jednotlivé změny v prodejním řetězci Lidl, v.o.s.

Ve spolupráci s jinými zaměstnanci dané prodejny byl vytvořen dotazník, na jehož shromáždění dat jsem se aktivně podílela, a zpracovala jsem vlastní vyhodnocení, které následně využiji jako podklad pro svou bakalářskou práci.

Hlavním cílem této bakalářské práce je zjistit, jak zákazníci vnímají jednotlivé změny v prodeji (v konceptu prodeje). Ač se jedná o změny menšího, či většího charakteru, vždy to na prodej mělo určitý vliv. Díky dotazníku budou zjištěny různé názory na dané změny, a navíc bude možno v případě nedostatků navrhnout řešení, či jiné nápady, jak zákazníky zaujmout.

#### **3.1. Představení společnosti Lidl, v.o.s.**

Počátky Lidlu sahají až do 30. let 20. století. Tehdy byl v německém Heilbronně otevřen obchod s potravinami a dalším sortimentem. První velká prodejna Lidl byla otevřena roku 1973 v Ludwigshafenu – poté expandoval po celém Německu. Na konci 80. let došlo k celosvětové expanzi, kdy k dnešnímu dni Lidl má 10 500 prodejen po 29 zemích Evropy.

Společnost Lidl, v.o.s. působí v České republice již od roku 2003. Tehdy otevřela 14 prodejen, které se k dnešnímu dni rozrostly na 240. Tento řetězec má několik logistických center - v Brandýse nad Labem, Cerhovicích, Měříně a Olomouci. Cílem této společnosti je nabídnout zákazníkům co nejvyšší kvalitu zboží denní spotřeby, za co nejlepší ceny. V řetězci, kromě kvality potravin, zákazníci velice oceňují tematicky zaměřené týdny. Jsou to časově omezené nabídky zboží, které jsou charakteristické pro danou lokalitu – např. Alpský týden, Asijský týden, Americký týden apod. Dále se řetězec soustřeďuje i na podporu svých vlastních značek, které se vyrábějí jak v ČR, tak i v jiných zemích.

Produkty tohoto řetězce se často zúčastňují různých ankety a testů, díky kterým bylo získáno mnoho ocenění – Obchodník roku 2018, čtyřikrát po sobě titul Nejdůvěryhodnější obchodník, a jedenáctkrát Cena Veřejnosti.

Dále je nutno dodat, že kromě hlavní podnikatelské činnosti, má Lidl ještě vedlejší aktivity, jako jsou stavby Rákosníčkova hřiště, organizace národní sbírky Srdce dětem, a také spoluorganizátor akce Run Tour.

### 3.2. Profil společnosti Lidl, v.o.s.

Lidl k dnešnímu dni provozuje více než 10 500 prodejen. Zaměstnává přes 260 000 zaměstnanců ve 29 zemích Evropy a USA, patří tak k největším potravinářským řetězcům v Evropě i v celosvětovém měřítku.

Obchodní název společnosti:	LIDL, v.o.s.
Sídlo společnosti:	Neckarsulm, 741 66, Německo
Mateřská společnost:	Schwarz Gruppe
Zakladatel:	Dieter Schwarz
Rok založení:	1973
Předmět podnikání:	Prodej spotřebního zboží

Tabulka 3.1. - Profil společnosti

### 3.3. Jednotlivé změny konceptu prodejen

#### 3.3.1 Tematické týdny

**Tematické týdny** se v Lidlu vyskytují od roku 2006. Tato změna konceptu se soustředila na to, aby zákazníkům přinesly různé druhy pochoutek a zboží, které jsou typické pro jiné kouty světa. Do té doby lidem Lidl samozřejmě nabízel potraviny a spotřební zboží za výhodné ceny, avšak tento sortiment postrádal hlubší propojení. S nástupem tematických týdnů se zákazníkům otevřela možnost poznat např. americké, asijské, bavorské či jiné potraviny, a navíc dala i dojem, že se zákazníci nacházejí v prodejně, která je mimo Českou republiku. Mezi nejvíce oblíbené týdny patří Asijský, který nabízí například nudle a omáčky typické pro asijskou oblast. Dále patří mezi oblíbenou tematiku mexický týden.

Všechny tematické týdny se postupem času zdokonalují, takže se nabídka stává stále atraktivnější a kvalitnější – také díky zdokonalení letáku, ke kterému došlo v roce 2006. Nejvýraznějším zlepšením nabídky se stalo zavedení tzv. Retro týdne. Tato akce byla zavedena v roce 2015, kdy si mohli zákazníci po mnoha letech vzpomenout, jak tehdy kupovali mléko v sáčku, jaké obaly měla Kofola, Májka, Termix atd.

### 3.3.2. Kvalita

**Kvalita** na prvním místě. Na toto pravidlo se začal klást důraz až v roce 2009, kdy se po 6 letech působení Lidlu v České republice zřídilo oddělení kvality. Toto oddělení má na starosti kontrolu kvality privátních značek, a také dohled nad výrobou zboží u ostatních dodavatelů, proto privátní značky zahrnují až 80% nabízeného sortimentu. Tato kontrola zahrnuje, jak laboratorní testy výrobků, tak různé neohlášené návštěvy u dodavatelů. Jak vysvětluje vedoucí oddělení kvality Jan Wisner: „*Spolu s dodavatelem si jasně stanovíme úroveň kvality výrobků. Přitom se snažíme, aby byla úroveň našich produktů vyšší, než je na trhu běžné.*“ Kvalita se díky tomuto přístupu stala aspektem, na který zákazníci mohou spoléhat.

Mezi nejlépe hodnocenými výrobky patří šunkový salám (vítěz TestDNES), vlašský salát (vítěz TestDNES), švestková povidla (vítěz TestDNES), Cien balzám na rty (vítěz dTestu) a AEROCELL AAA baterie (vítěz dTestu)

Slogan Lidlu se od roku 2003 změnil několikrát, a to:

2003-2005	„LIDL je levný“
2006-2007	„LIDL je levnější“
2008	„LIDL – správné rozhodnutí“
2009 – 2010	„LIDL – skvělý nápad“
Od roku 2010	„LIDL – správná volba“

**Tabulka 3.2. - Slogan Lidlu**

Poslední změna sloganu se váže s mnohem větší změnou konceptu, než se zdá. Společnosti šlo i o to, aby svým zákazníkům předala vzkaz, že v prodejnách Lidlu naleznou zboží, které neklade důraz na kvantitu, ale kvalitu. Tuto výraznou změnu lze pozorovat napříč celou společností, ať se jedná o sortiment, vzhled prodejen, či kvalitu zázemí pro své zaměstnance.

### 3.3.3. Projekt vstřícnost

Tento projekt byl zahájen v roce 2011. Tato novinka si kladla za cíl vzbudit v zákazníkovi chuť se do prodejny vracet i z jiných důvodů, než je nákup kvalitních surovin. Vedení společnosti si dalo za úkol nadzdvihnout úroveň prodejen, a to tak, že se zaměstnanci budou k zákazníkovi stavět s větší úctou a zájmem, než byl doposud. Každý zaměstnanec prošel sérií

školení, která jej naučila reagovat v konfliktních situacích, která jsou na pracovišti Lidlu běžná.

Základním pilířem tohoto projektu je oční kontakt (zaměstnanec nebudí dojem zájmu, když se při konverzaci se zákazníkem dívá např. na regál), úsměv (žádný zákazník nemůže být slušný, pokud se baví s negativně naladěným zaměstnancem), slušnost a ochota zákazníkovi pomoci. Každý zákazník, který prodejnu navštíví, musí mít z nakupování co nejlepší pocit. Kromě výše uvedených aspektů je to také i čistota prodejny a vzhled samotných zaměstnanců, proto jsou v řetězci zavedeny stejnokroje, které se postupem času zdokonalují, aby bylo zajištěno pohodlí při jejich nošení.

Zaměstnanci k tomuto projektu přistupují velmi zodpovědně, a i díky tomu patří společnost k nejlepším obchodníkům na trhu. Zaměstnanci dostávají od svého vedení i zákazníků pozitivní zpětnou vazbu, což jim zvyšuje sebevědomí a chuť k práci.

#### **3.3.4. Kuchyně Lidlu**

Koncept **Kuchyně Lidlu** odstartoval v druhé polovině roku 2013. Tehdy byl hlavním námětem souboj dvou skvělých kuchařů – Romana Pauluse a Marcela Ihnačáka (SK). Jejich úkolem bylo mezi sebou soupeřit a vytvořit pro zákazníky inspirující kulinářskou specialitu. Suroviny pro jejich souboje byly samozřejmě součástí sortimentu řetězce Lidl. Časem se tento projekt soupeření ukončil a pokračovalo se jako sólová práce Romana Pauluse. Ten od té doby pro Lidl vytvořil téměř 250 nových receptů, které si zákazníci mohou vyzkoušet i doma. Další součástí konceptu je i virtuální Lidl cukrárna, která se specializuje na přípravu různých dezertů. Ti, kteří by své kuchařské dovednosti rádi zdokonalili, Lidl vytvořil Kulinářskou akademii Lidlu, která zahrnuje několik videotutoriálových videí, na kterých Roman Paulus učí základy vaření a triky, díky kterým se práce v kuchyni zjednoduší.

Veškerá podpora tohoto projektu se nalézá na webových stránkách Lidlu, v televizních reklamách, či každým týdnem vycházejících brožur, které zákazníci naleznou ve svých prodejnách. Tyto brožury vznikají tak, že každý týden je Romanu Paulusovi dodán jeden akční výrobek, ke kterému si kuchař dokoupí dle tématu ostatní suroviny, ze kterých musí vymyslet další nový recept.

#### **3.3.5. Prodejna „Nové generace“**

Koncept nové éry Lidlu započal 7. 12. 2015, kdy Lidl otevřel **prodejnu nové generace v Berouně**. Tento krok znamenal velký posun ve vnímání kvality Lidlu, protože nabídl mnoho pozitiv jak pro zákazníky, tak pro zaměstnance. Stávající koncept prodejny dával

řetězci jen omezené možnosti k rozvíjení se, a proto se vedení řetězce rozhodlo, že prodejny s největším potenciálem zbourá, a nahradí je prodejny nové – modernější. Tyto prodejny pro zákazníky nabízejí mnoho vylepšených vlastností, jako jsou:

- širší parkovací stání – zákazník má tedy více prostoru na pohyb kolem svého vozidla;
- zvětšený prostor zádveří – zákazníci zde mohou manipulovat s nakoupeným zbožím, a je zde i modernější nápojový automat se sběrným místem, kde se vhazuje a třídí odpad;
- rozšířený úsek čerstvých potravin;
- zvětšené prostory pekárny – zákazník si může ve zdejší pekárně vybírat z více druhů čerstvě napečených výrobků, které se denně doplňují;
- pokladny se zvětšenou odkládací plochou – na těchto pokladnách lze obsluhovat i dalšího zákazníka, zatímco si předchozí zákazník ukládá zboží do tašky;
- toalety – v původních prodejnách se toalety nenachází vůbec, navíc tyto toalety zahrnují i přebalovací pulty;
- Wi-Fi připojení – další výhodou nové prodejny je připojení k internetu, které je bezplatné.

Od první otevřené prodejny uplynuly již 4 roky, takže se počet těchto prodejen zvýšil, kdy nejbližší prodejna se nachází v Ostravě, na ulici Sjízdne. Tyto prodejny berou ohled i na ekologii. Osvětlení v nové prodejně Lidl je postaveno na úsporné LED technologii, a navíc jsou v prodejnách zabudovány ekologické chladicí technologie.

### **3.4. Vývoj společnosti v uplynulých letech**

Společnost Lidl je na trhu České republiky již od roku 2003. V samotných začátcích nebyl Lidl příliš úspěšným řetězcem. Nekvalitní propagace a nemalé množství méně kvalitních výrobků nechalo u zákazníků velký dojem, že nakupování v tomto řetězci jim nepřinese to, co od správného nákupu očekávají. Tak jako to funguje i v běžném životě, tak se i vedení Lidlu rozhodlo poučit ze svých chyb, pracovat na zdokonalování, a také vymýšlet stále nové věci, které přilákají nové zákazníky. Díky těmto změnám se Lidl může pyšnit tržbami 5,1 mld. korun (za rok 2017/2018). Velmi tomu přispělo spuštění e-shopu, díky kterému si zákazníci mohou nakoupit zboží i mimo akční nabídku.

### 3.5. Analýza vlivu změny konceptu prodejny na zákazníka

Tak jako se vyvíjí požadavky zákazníků, tak i Lidl musí měnit svou strategii a nabídku. Každý nový koncept si klade za cíl tyto požadavky co nejvíce splňovat, a navíc pro zákazníky vytvořit i další důvod, proč se do obchodu vracet. Díky tomu se každým rokem úroveň obchodníka neustále zlepšuje. Cílem této bakalářské práce je díky dotazníku zjistit, jaký vliv měla konkrétní změna konceptu na zákazníka. Základem této analýzy je mnou a mými kolegy vytvořený dotazník, který se věnuje několika důležitým změnám v prodeji.

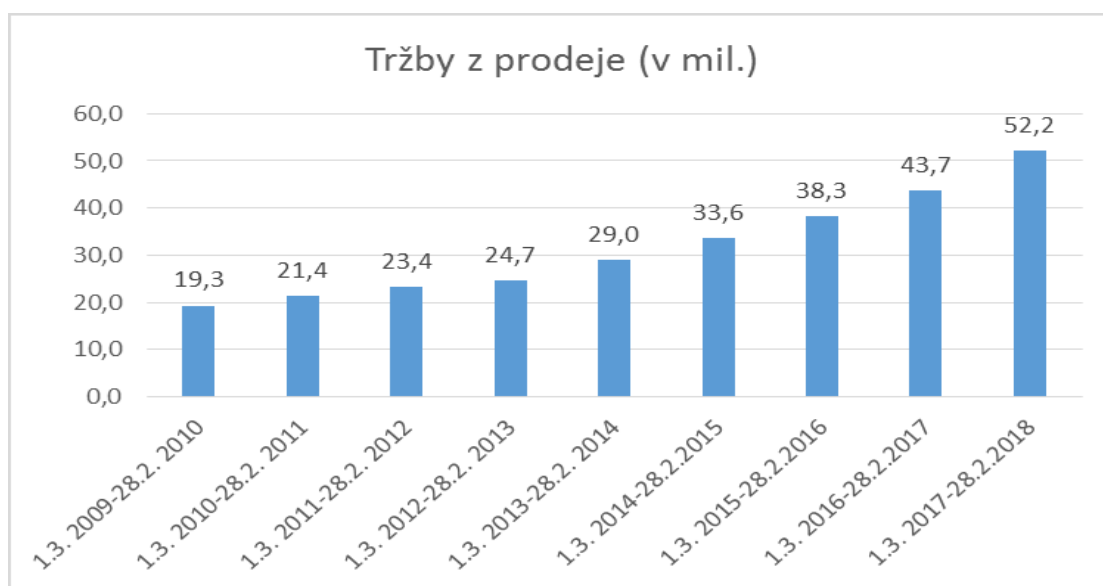
#### 3.5.1. Analýza pomocí veřejně dostupných informací

Jelikož se veškeré výrazné změny konceptu prodejen uskutečnily od roku 2010, provedla jsem analýzu čistého zisku Lidlu na území České republiky. Z veřejně dostupných účetních uzávěrek, zveřejněných na stránkách [www.or.justice.cz](http://www.or.justice.cz), jsem zjistila níže uvedené informace:

Účetní období	Tržby
1. 3. 2009-28. 2. 2010	19 315 463 Kč
1. 3. 2010-28. 2. 2011	21 400 822 Kč
1. 3. 2011-28. 2. 2012	23 386 527 Kč
1. 3. 2012-28. 2. 2013	24 651 128 Kč
1. 3. 2013-28. 2. 2014	29 037 355 Kč
1. 3. 2014-28. 2. 2015	33 604 262 Kč
1. 3. 2015-28. 2. 2016	38 304 884 Kč
1. 3. 2016-28. 2. 2017	43 701 753 Kč
1. 3. 2017-28. 2. 2018	52 216 094 Kč

Tabulka 3.3. - Tržby z prodeje zboží

Pro lepší orientaci uvádím grafické srovnání tržeb z prodeje zboží:



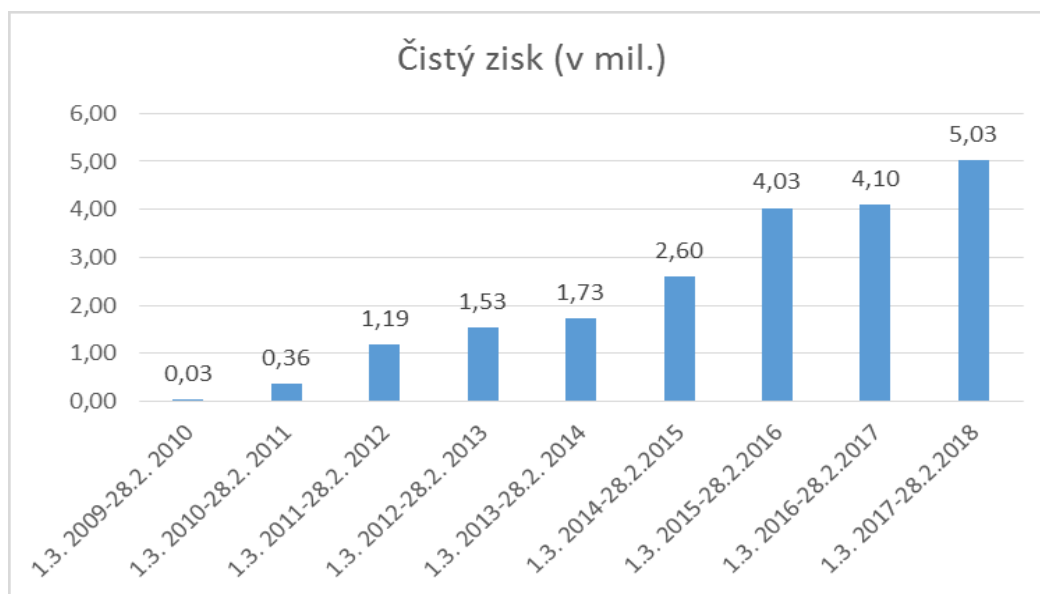
Obr. 3.4. - Tržby z prodeje zboží



Účetní období	Čistý zisk
1. 3. 2009-28. 2. 2010	33 130,00 Kč
1. 3. 2010-28. 2. 2011	362 558,00 Kč
1. 3. 2011-28. 2. 2012	1 194 177,00 Kč
1. 3. 2012-28. 2. 2013	1 528 486,00 Kč
1. 3. 2013-28. 2. 2014	1 727 982,00 Kč
1. 3. 2014-28. 2. 2015	2 600 000,00 Kč
1. 3. 2015-28. 2. 2016	4 032 954,00 Kč
1. 3. 2016-28. 2. 2017	4 104 417,00 Kč
1. 3. 2017-28. 2. 2018	5 029 401,00 Kč

**Tabulka 3.5. - Čistý zisk**

Pro lepší orientaci uvádím grafické srovnání čistého zisku:



**Obrázek 3.6. - Grafické srovnání čistého zisku**

Z této analýzy vyplývá, že od roku 2010, kdy se uskutečnila velká změna ve strategii prodeje, se tržby Lidlu zvýšily. V porovnání účetního období 1. 3. 2009 – 28. 2. 2010 a období 1. 3. 2017 – 29. 2. 2018 je zřejmé, že se čistý zisk zvýšil o 4 996 271 Kč. Z toho vyplývá, že veškeré změny konceptů, které nastaly, se také zasloužily o navýšení počtu stálých zákazníků.

Mimo změny, které Lidl zavádí, patří mezi důležité faktory pro zvýšení tržeb samozřejmě i množství prodejen. Při uvedení řetězce na český trh, bylo otevřeno v roce 2003 celkem 14 prodejen. V roce 2008 bylo prodejen 200, a k dnešnímu datu je v České republice celkem 240.

K této analýze by bylo určitě vhodné získat data jedné určité prodejny. Tím by byla analýza konkrétnější, avšak takové interní informace nelze v bakalářské práci použít.

### 3.5.2. Tvorba dotazníku

Aby bylo co nejlépe možno zhodnotit vliv změny konceptu prodejny na zákazníka, rozhodla jsem se vytvořit anonymní dotazník. Tento dotazník vznikl díky spolupráci se zaměstnanci Lidlu, kteří mi s mými dotazy vycházeli vstříc, a navíc mi pomohli zachovat dotazník v takovém rozsahu, aby jej zákazníci nevnímali jako přílišnou ztrátu času.

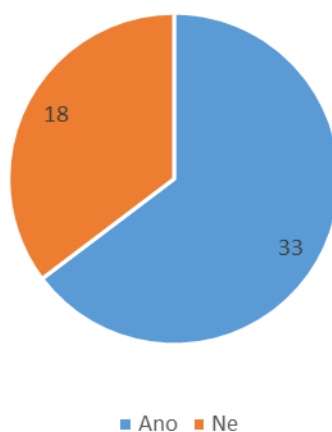
Formát dotazníku jsem využila ve dvou podobách. Nejdříve jsem 10 vzorků získala nepřímou formou v podobě tištěného dotazníku, který jsem rozeslala různým zákazníkům, či zaměstnancům. Dotazník byl celkem dvakrát upravován, a to díky těmto menším testovacím vzorkům, které jsem analyzovala.

### 3.5.3. Metodika shromažďování a sběru dat

Vzhledem k tomu, že jsem již 5 let zaměstnanec Lidlu, mohu proto konstatovat, že prodejny Lidlu se pyšní velkým množstvím stálých zákazníků. Díky nevázanosti na společnost, rozsahu výběru dotazovaných a co nejspolehlivější návratnosti dotazníků, jsem zvolila zhotovení dotazníku online formou, a to přes webové stránky [www.survio.com](http://www.survio.com). Po vytvoření dotazníku jsem využila síly sociální sítě, a během pár hodin mi bylo doručeno celkem 51 odpovědí. V dotazníku se vyskytuje celkem 12 otázek.

#### 3.5.4. Vyhodnocení výsledků dotazníků

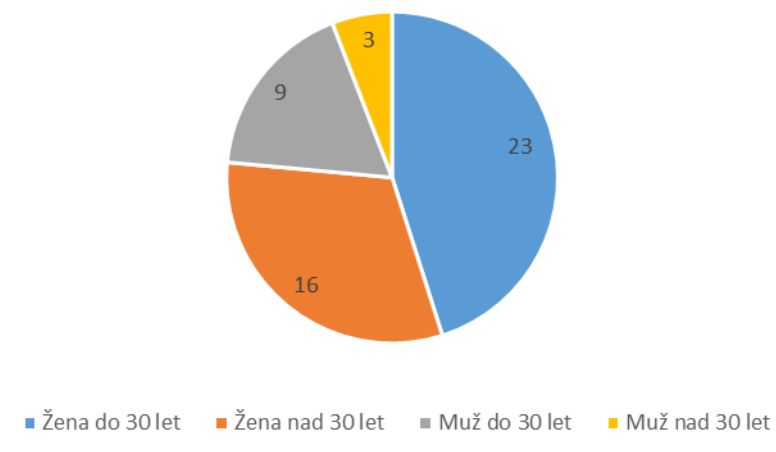
1. Jste pravidelným návštěvníkem Lidlu?



**Obr. 3.7. - Pravidelnost nákupu resp.**

Z první otázky vyplývá, že 64,7 % respondentů pravidelně prodejnu navštěvuje. V tomto případě se jedná o otázku průvodní, která ohledně vlivu na změny nic nevypovídá.

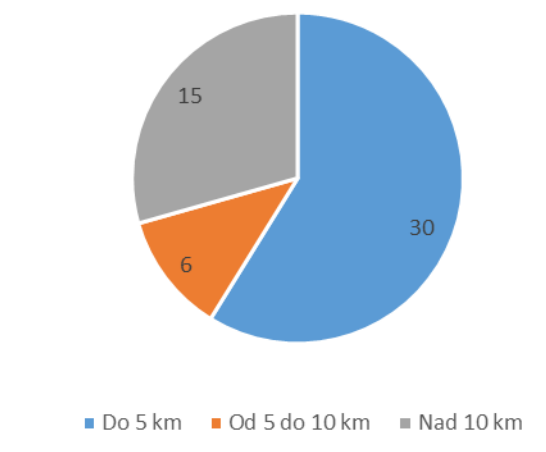
2. Jaké je vaše pohlaví a věk?



**Obr. 3.8. Pohlaví a věk resp.**

Z druhé otázky vyplývá, že z respondentů 45% dotazovaných jsou ženy do 30 let, 31,4% jsou ženy nad 30 let, muži do 30 let mají podíl 17,6% a muži nad 30 let mají podíl 5,9%

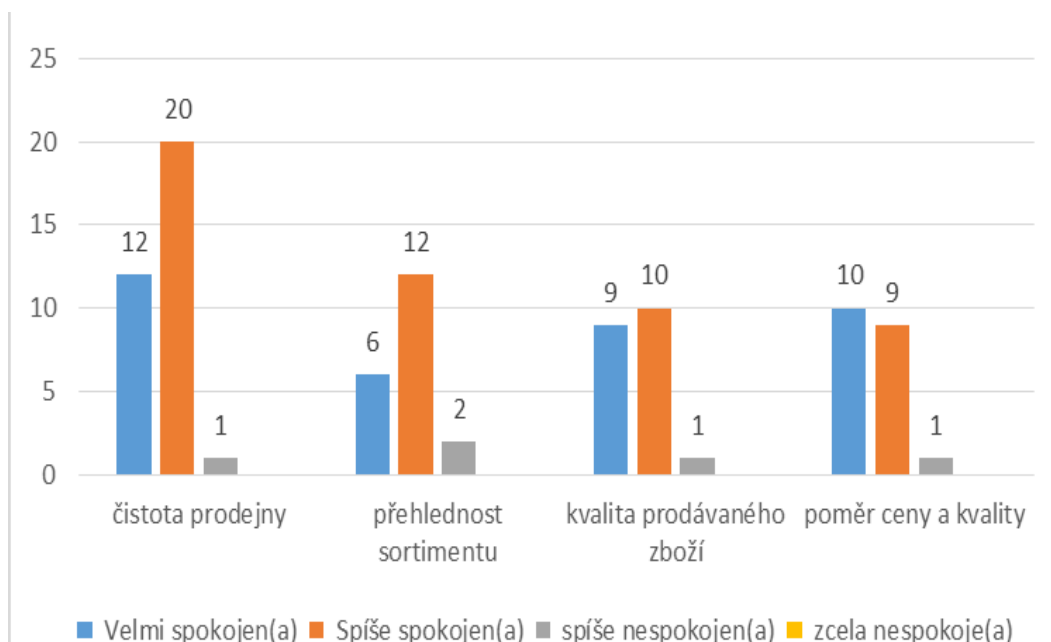
3. V jaké vzdálenosti, od Vašeho bydliště, se nachází nejbližší prodejna Lidlu?



**Obr. 3.9. Vzdálenost nejbližší prodejny**

Z tohoto dotazu vyplývá, že většina respondentů má prodejnu vzdálenou maximálně do pěti kilometrů (58,8%), 11,8% dotazovaných má nejbližší prodejnu od pěti do deseti kilometrů od svého bydliště, a 29,4% nad deset kilometrů.

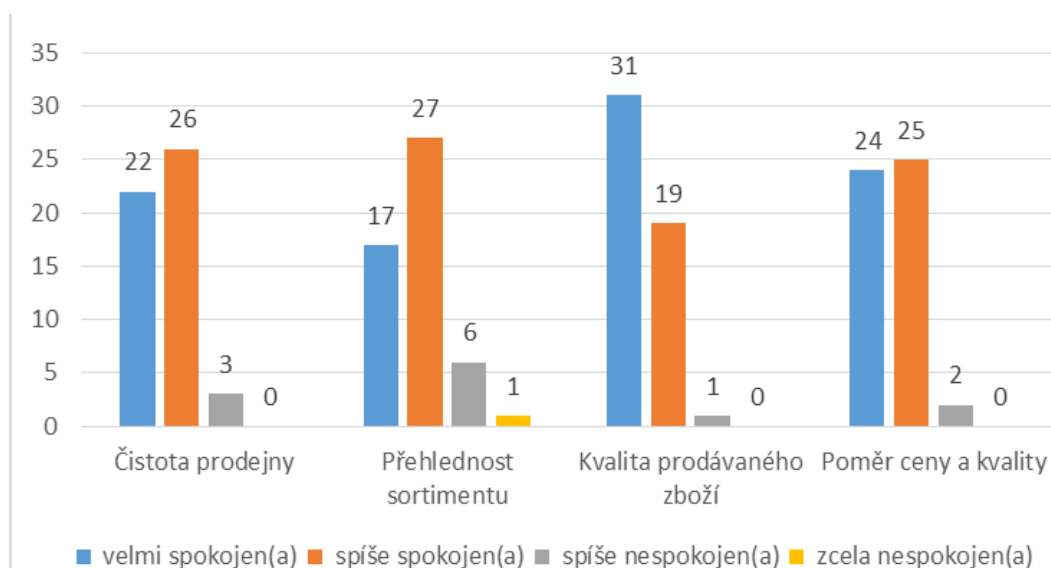
4. V roce 2010 proběhla v řetězci výrazná změna. Obchodník změnil strategii prodeje a slogan Lidlu se změnil z „Lidl: Skvělý nápad“ na „Lidl: Správná volba“. Pokud jste si této změny všiml (a), jak byste hodnotil(a) kvalitu nákupu před touto změnou? V případě, že jste změnu nepocítily, hodnocení vynechejte.



**Obr. 3.10. Spokojenost před změnou**

Před změnou konceptu je zřejmé, že zákazníci byli spíše spokojeni s čistotou prodejny (60% odpovědí), s přehledností sortimentu (60% odpovědí) a s kvalitou prodáváného zboží (50% odpovědí). S poměrem ceny a kvality byla nejčastěji zvolena odpověď „velmi spokojen (a)“

5. Jak byste hodnotil (a) kvalitu nákupu v dnešním konceptu?

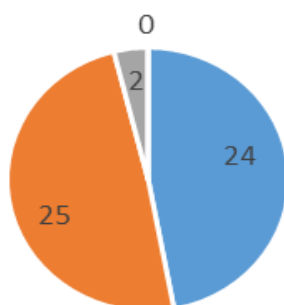


**Obr. 3.11. Spokojenost po změně**

Při porovnání výsledků otázek 4 a 5 je zřejmé, že spokojenost s čistotou prodejen se zvýšila – odpověď „spíše spokojen (a)“ zvolilo 50% respondentů, 43% zvolilo odpověď „velmi spokojen“

Spokojenost s přehledností sortimentu nezaznamenala výraznější změnu ve spokojenosti, avšak změna ve vnímání kvality prodávaného zboží je výrazná. Před změnou konceptů byla častěji zvolena odpověď „spíše spokojena“ (50%), avšak po změně respondenti zvolili, že jsou s kvalitou velmi spokojeni v 60%, kdežto odpověď „spíše spokojena“ jen v 37%.

6. V roce 2011 vznikl v řetězci koncept „Vstřícnost“. Hlavním účelem projektu je, aby byla pozvednuta úroveň prodejen, a aby se veškeré situace řešily s lidskou slušností, a korektností. Splňuje, dle Vás, tento koncept svůj účel?



- Ano, se vstřícností zaměstnanců jsem velice spokojen(a)
- Spíše ano, najdou se ale i případy, kdy je zaměstnanc méně vstřícný a ochotný
- Spíše ne, setkávám se častěji s neochotnými zaměstnanci, než s ochotnými
- Vůbec nejsem spokojen(a) se vstřícností zaměstnanců

**Obr. 3.12. Vstřícnost zaměstnanců**

Z tohoto dotazu vyplývá, že 49% respondentů jsou spíše spokojeni, protože se setkávají se situacemi, kdy vstřícnost zaměstnanců není dokonalá. 47,1% jsou se vstřícností velmi spokojeni, 3,9% pak spokojeni spíše nejsou.

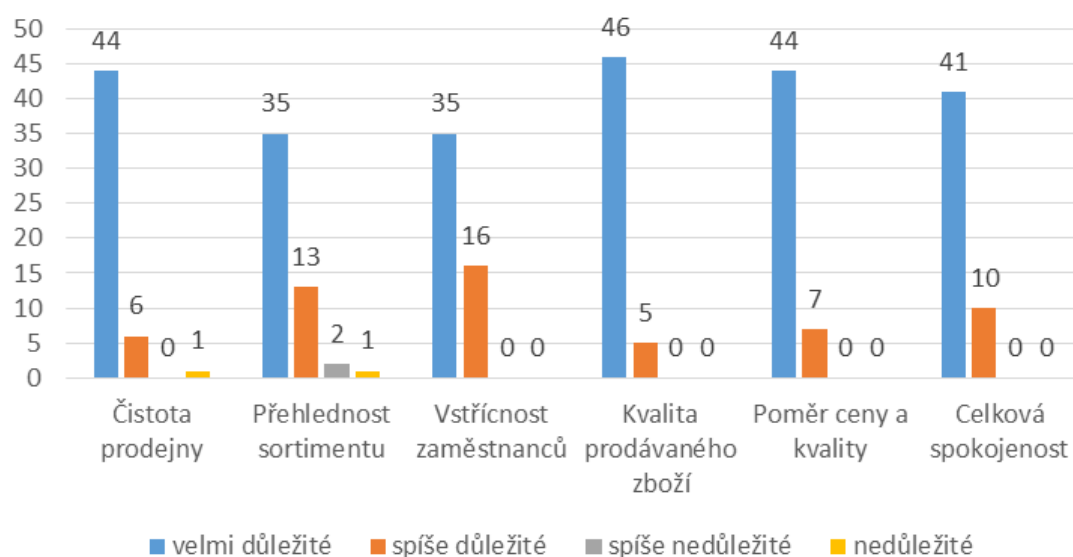
7. V roce 2013 Lidl přichází s projektem „Kuchyně Lidlu“. Tento nápad měl zákazníkům přinést inspiraci pro vaření z kvalitních surovin, které má prodejna v sortimentu. Jak na Vás tento koncept působí?



**Obr. 3.13. Kuchyně Lidlu**

Projekt vstřícnost nijak zvlášť zákazníka neovlivnil v 72,5%. Projekt vůbec nezaznamenal 19,6% respondentů, a 7,8% zákazníků projekt oslovil do značné míry.

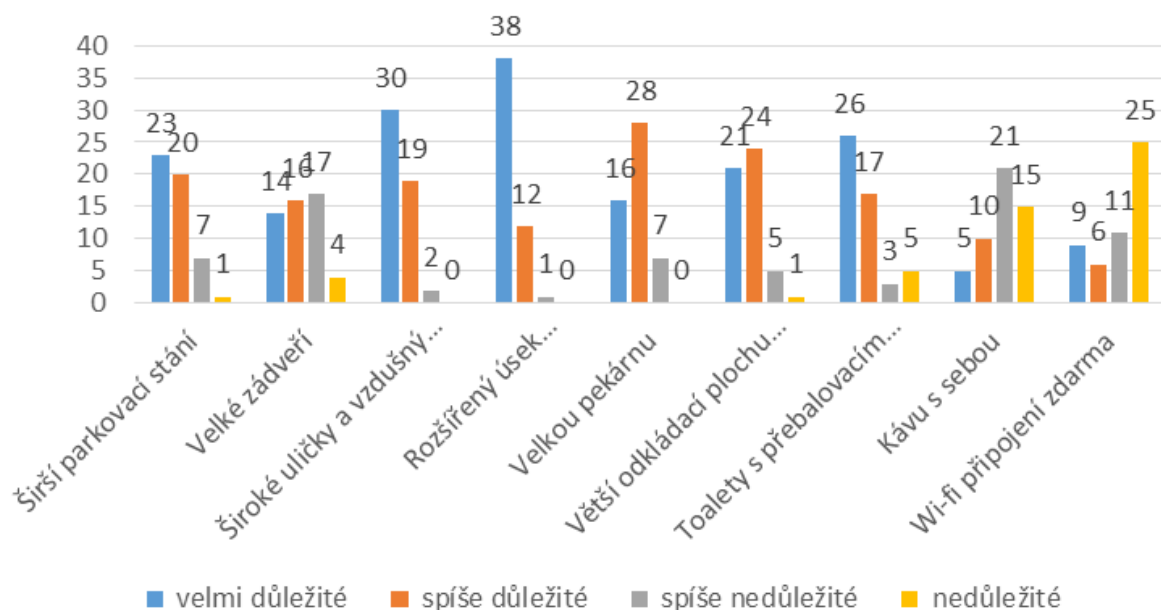
8. Jak se Vám předchozí aspekty jeví podle důležitosti?



**Obr 3.14. Důležitost aspektů hodnocení**

Z tohoto grafu je zřejmé, že většina aspektů jsou pro zákazníky velmi důležité. Nejdůležitějším aspektem se zde prokazuje kvalita prodáváného zboží (90% odpovědí), čistota prodejny (86% odpovědí) a poměr ceny a kvality (86% odpovědí)

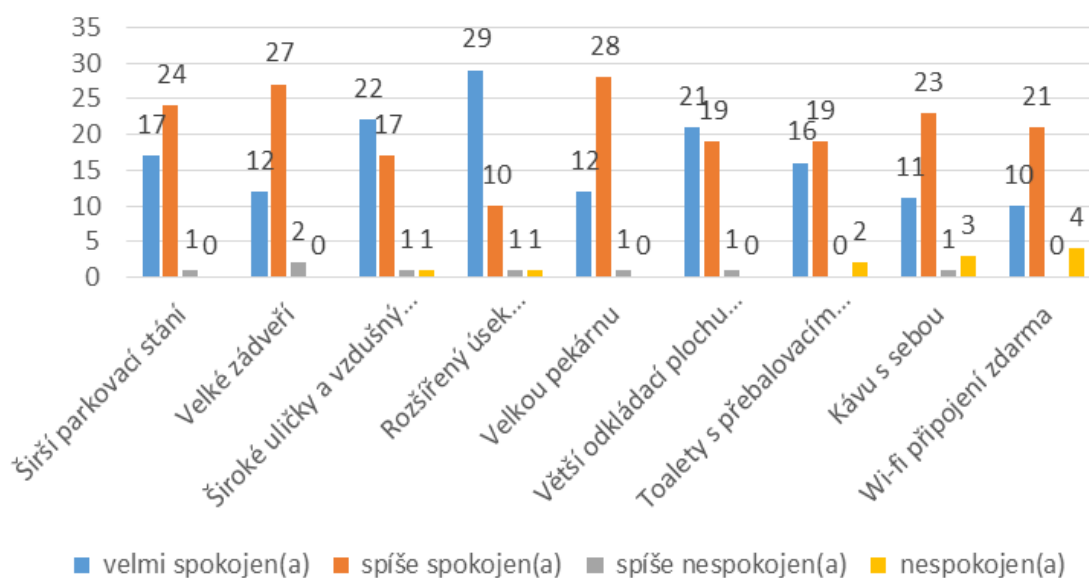
9. V roce 2015 Lidl započal stavbu prodejen tzv. „Nové generace“. Tyto prodejny s sebou přinesly několik vylepšení – zhodnoťte, prosím, tyto vylepšení podle důležitosti



**Obr. 3.15. Důležitost novinek v Nové prodejně**

Z analýzy výsledků otázky č. 9 je zřejmé, že nejdůležitějšími vlastnostmi nové prodejny je rozšířený úsek čerstvých potravin (74% odpovědí), a široké uličky s otevřeným prostorem (58% odpovědí). Nejméně je pro zákazníky důležité Wi-Fi připojení (49% odpovědí).

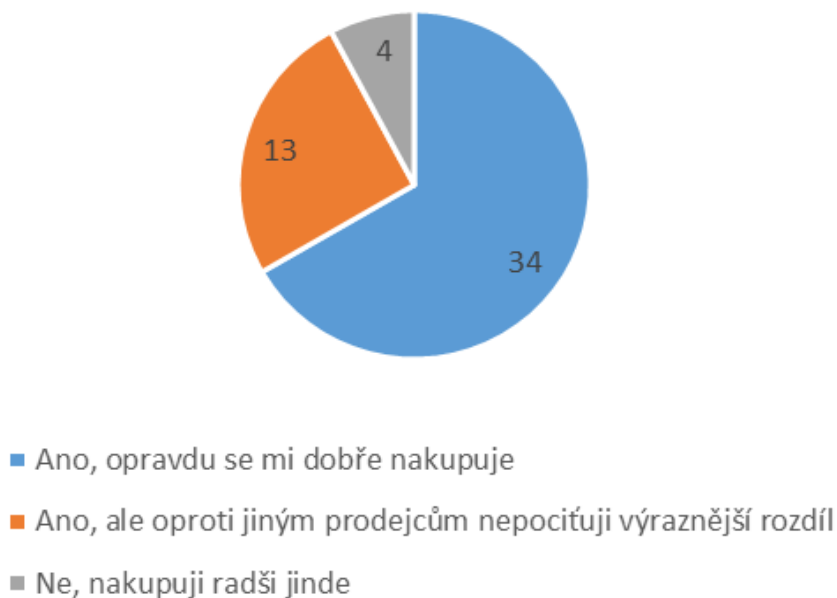
10. Pokud jste již tuto prodejnu navštívil(a), ohodnoťte jak moc jste s těmito změnami spokojen(a)



**Obr. 3.16. Spokojenost s Novou prodejnou**

Z výše zmíněných novinek, které nová prodejna pro zákazníky přináší, jsou zákazníci velmi spokojeni s rozšířením úseku čerstvých potravin (56% odpovědí) a širokými uličkami (43% odpovědí). Dále jsou spíše spokojeni s velkou pekárnou (54%) a s velkým zádveřím (53% odpovědí).

11. Lidl je v České republice již 16 let. Během té doby se jeho pověst vyšplhala na jednoho z nejlepších obchodníků na trhu. Je Vaše spokojenost srovnatelná s pověstí Lidlu?



**Obr. 3.17. Celková spokojenost**

Z poslední otázky dotazníků vyplývá, že 66,7% zákazníků jsou s obchodním řetězcem spokojeni. 25,5% zákazníků nepociťuje oproti jiným prodejcům výraznější rozdíl, a 7,8% nakupuje raději někde jinde než v Lidlu.

12. Návrhy a připomínky zákazníků:

- „Nelíbí se mi poslední přestavba Lidlu“
- „Více českých regionálních produktů“
- „Veškeré cenovky bych umístila pod zboží, ne někde nad zboží. Zákazníky to plete, cítí se klamání cenou (např. u vín). Špatně si to přečtou, jinou cenu objeví třeba až doma na účtence a pak Lidl pomlouvají, v řadě případů si už cenu nepřijdou ověřit.“
- „Ocenila bych se v sortimentu více zaměřit na lidi s určitým potravinovým omezením.“
- „Prodejna nové generace je fajn, přehledná, prostorná. Ale jak z pohledu zaměstnance, tak z pohledu zákazníka, všechno je daleko“
- „Uvítala bych samoobslužné pokladny“



### 3.4.4. Analýza výsledků otázek podle pohlaví

Aby bylo možno konkretizovat změnu konceptu prodejen na určité pohlaví, provedla jsem podrobnější analýzu otázky č. 4 a otázky č. 5. V těchto otázkách jsem rozdělila získaná data na dvě skupiny :

- skupina č. 1 - muži do 30 s muži nad 30 let,
- skupina č. 2 - ženy do 30 let s ženou nad 30 let.

Níže jsou uvedeny tabulky výsledů skupiny 1.:

<b>čistota prodejn</b>	4	3	0	0
<b>přehlednost sortimentu</b>	1	3	0	0
<b>kvalita prodáváného zboží</b>	2	2	0	0
<b>poměr ceny a kvality</b>	2	2	0	0

Tabulka 3.18 - Spokojenost mužů před změnou

<b>Čistota prodejn</b>	5	7	0	0
<b>Přehlednost sortimentu</b>	4	8	0	0
<b>Kvalita prodáváného zboží</b>	7	5	0	0
<b>Poměr ceny a kvality</b>	7	5	0	0

Tabulka 3.19. - Spokojenost mužů po změně

Níže jsou uvedeny výsledky skupiny č. 2.:

<b>čistota prodejn</b>	8	17	1	0
<b>přehlednost sortimentu</b>	5	9	2	0
<b>kvalita prodáváného zboží</b>	7	8	1	0
<b>poměr ceny a kvality</b>	8	7	1	0

Tabulka 3.20. - Spokojenost žen před změnou

<b>Čistota prodejn</b>	17	19	3	0
<b>Přehlednost sortimentu</b>	13	19	6	1
<b>Kvalita prodáváného zboží</b>	24	14	1	0
<b>Poměr ceny a kvality</b>	17	20	2	0

Tabulka 3.21. - Spokojenost žen po změně

Analýzu spokojenosti jsem provedla tak, že jsem využila bodovací metodu 1 - 4, kdy jsem k jednotlivým odpovědím stanovila určitou hodnotu:

- velmi spokojen(a) – 4 body;
- spíše spokojen(a) – 3 body;
- spíše nespokojen(a) – 2 body;
- nespokojen(a) – 1 bod.

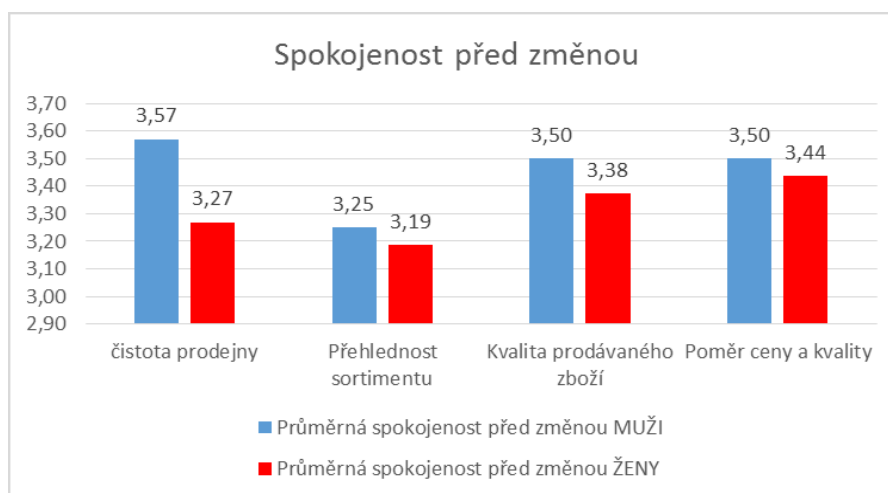
Dle získaných bodů jsem vypočetla aritmetické průměry získaných dat.

Výsledky měření jsou uvedeny v tabulce níže:

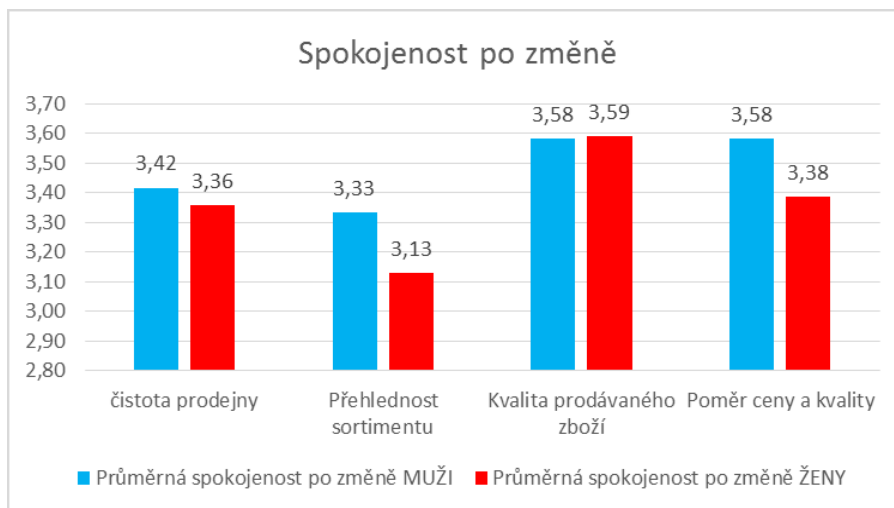
Kritérium	Průměrná spokojenost před změnou MUŽI	Průměrná spokojenost po změně MUŽI	Průměrná spokojenost před změnou ŽENY	Průměrná spokojenost po změně ŽENY
čistota prodejny	3,57	3,42	3,27	3,36
Přehlednost sortimentu	3,25	3,33	3,19	3,13
Kvalita prodáváného zboží	3,50	3,58	3,38	3,59
Poměr ceny a kvality	3,50	3,58	3,44	3,38

**Tabulka 3.21. - Průměrná spokojenost zákazníků dle pohlaví**

Grafické znázornění průměrné spokojenosti před změnou:



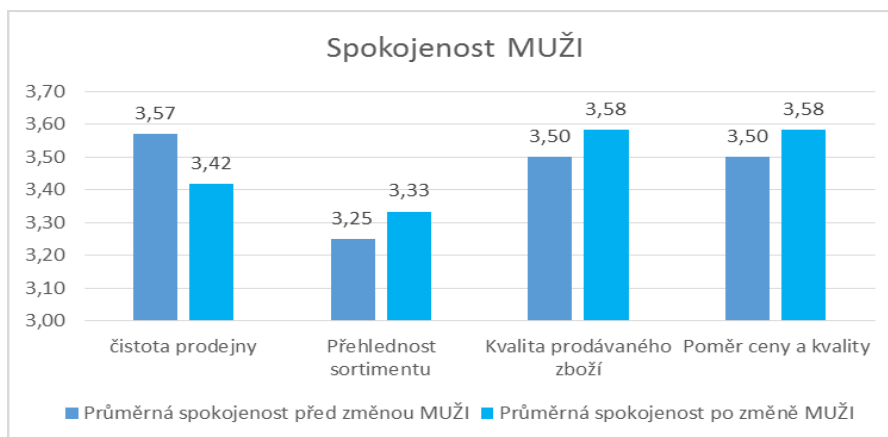
**Obr. 3.22. - Průměrná spokojenost před změnou**



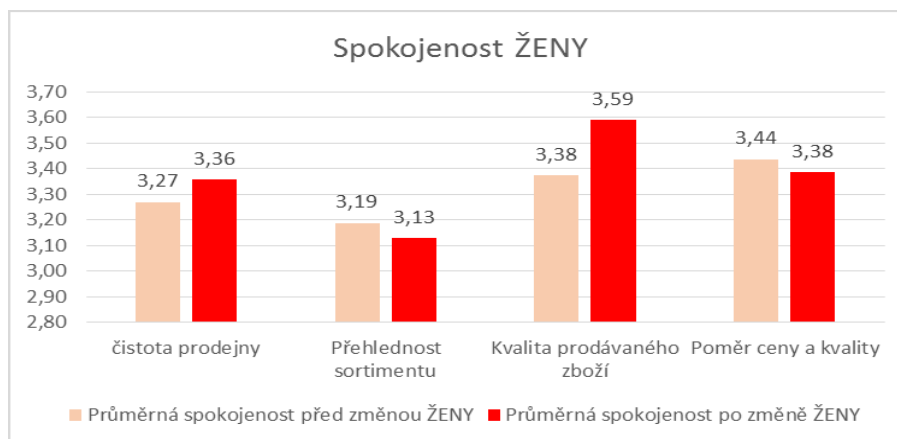
**Obr. 3.23. - Průměrná spokojenost po změně**

Z této analýzy je zjištěno, že spokojenost před změnou byla ze strany mužů vyšší. Po změně strategie prodeje se spokojenost mužů a žen v oblasti kvality prodáváného zboží a čistoty prodeje vyrovnala, avšak u přehlednosti sortimentu a poměru ceny s kvalitou je spokojenost mužů a žen stále rozdílná.

Pro lepší přehlednost spokojenosti daného pohlaví uvádím další grafické znázornění:



**Obr. 3.24. - Spokojenost MUŽI**



**Obr. 3.25. - Spokojenost ŽENY**

Z těchto grafů lze zjistit, že průměrná spokojenost u kvality prodáváného zboží se zlepšila v případě mužů i žen. V ostatních aspektech se spokojenost liší. Muži jsou po změně více spokojeni s přehledností sortimentu a poměrem ceny a kvality, ale změna spokojenosti žen je v těchto případech opačná. Co se týče čistoty prodejny, muži jsou spokojeni méně, ženy více.

### **3.5.5. Návrhy a doporučení**

Dle zhotoveného dotazníku lze vysledovat, že veškeré změny mají na zákazníka kladný vliv. Se všemi změnami jsou spíše spokojeni, což znamená, že má smysl se pořád zlepšovat.

#### **Návrhy na zlepšení spokojenosti zákazníků**

Dle analýzy dotazníků bych doporučila, aby se řetězec soustředil na zlepšování kvality čistoty prodejny, a přehlednost sortimentu. Díky osobnímu kontaktu s mnoha zákazníky jsem vysledovala, že je pro ně velmi matoucí umístění cenovek a celkové rozmístění sortimentu, které je odlišné od ostatních řetězců. Mnoho zákazníků je v dnešní době spokojeno s kvalitou prodáváného zboží i jeho cenou, avšak v poslední době se zde vyskytují problémy s kvalitou dovozu čerstvého masa, které je nutno kontrolovat, aby byla zákazníkovi stále kvalita zaručena.

Dále bych řetězci doporučila se zaměřit na několik druhů zboží, které se neřadí do stálého sortimentu. Kvůli tomuto zboží jsou i nejspokojenější a nejstálejší zákazníci nuceni navštěvovat jiné prodejce. Po letech práce v Lidlu jsem zjistila, že mezi tyto produkty patří například Birell, Olomoucké tvarůžky nebo barvy na vlasy.

Aby byl zákazníkům zajištěn nárůst spokojenosti, tak mezi další doporučení bych zařadila zavedení samoobslužných pokladen.

## 4. Závěr

Tato bakalářská práce je zaměřena na vyhodnocení vlivu změny konceptu prodejny, v konkrétním případě prodejen Lidlu. Cílem této práce je zjistit, jak moc velký vliv mělo na jejich spokojenost zavedení změn, které v řetězci za posledních několik let proběhlo.

Provedené hodnocení dotazníků v praktické části ukázalo, kterým oblastem má společnost věnovat více pozornosti. Díky tomu bude pak schopna zákaznickou spokojenost prohloubit a zlepšit tak vliv na samotného zákazníka. Spokojenost zákazníka je pro obchodní řetězce velmi důležitým aspektem, podle kterého se odvíjí jeho celkový úspěch, proto je nutné o stále zákazníky pečovat, a nové stále získávat.

Ve spolupráci se zaměstnanci mé kmenové prodejny byl sestaven dotazník, který měl za cíl zjistit spokojenost u důležitých změn, které Lidl zavedl. U mnoha z těchto změn byl vliv na zákazníka kladný, a to hlavně v oblasti spokojenosti s kvalitou prodávaného zboží spolu se spokojeností s poměrem ceny a kvality. Míra nespokojenosti je ve většině případech u čistoty prodejen a přehlednosti sortimentu, na kterou je třeba se zaměřit. Důležitou změnou byl pro řetězce taky koncept Vstřícnost, který si kladl za cíl zlepšit úroveň komunikace zaměstnance se zákazníky. Z dotazníku je zřejmé, že tato změna měla na zákazníky pozitivní vliv, protože většina odpovědí znamenala spokojenost respondenta.

Vliv celkové spokojenosti zákazníka je nejlépe vyjádřen v kapitole analýzy z veřejně dostupných informací. Díky těmto informacím je zřejmé, že čistý zisk a tržby z prodeje zboží každým rokem rostly. To znamená, že každým rokem prodejny Lidl v České republice navštěvovalo čím dál více zákazníků. Celková spokojenost je tedy rok od roku vyšší.

Každá změna, která je v řetězci zavedena, má za cíl mít na zákazníka kladný vliv. Kladný vliv znamená vyšší míru spokojenosti, která je v posledních letech hlavní předností řetězce, který se dnes řadí mezi špičky všech obchodníků. Aby byla spokojenost neustále zlepšována, je potřeba být na zákazníka neustále zaměřen, a úměrně sledovat jeho přání a potřeby.

## Seznam použité literatury

- [1] BLECHARZ, Pavel. Kvalita a zákazník. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2015. 160 s. ISBN 978-80-87865-20-0.
- [2] BLECHARZ, Pavel. Základy moderního řízení kvality. 1. Vyd. Praha: Ekopress, 2011. 122 s. ISBN 978-80-86929-75-0.
- [3] ČSN EN ISO 9000. (2006). Systém managementu kvality – Základní principy a slovník. Praha: ÚNMZ
- [4] ČSN EN ISO 9001:2016. Česká technická norma: Systémy managementu kvality - Požadavky. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2016. 48.
- [5] DE PELSMACKER, P., M. GEUENS a J. Van den BERGH. Marketingová komunikace. Přel. V. Šafaříková. Praha: Grada, 2003, 581 s. ISBN 80-247-02541.
- [6] KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Marketing. 1. Vyd. Praha: Grada, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3
- [7] KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [8] NENADÁL, Jaroslav. Měření v systémech managementu jakosti. 2. Vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- [9] NENADÁL, Jaroslav. Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?. Praha: Management Press, 2016. 302s. ISBN 978-80-7261-426-4.
- [10] NOVÝ, Ivan; PETZOLD, Jorg. (Ne)spokojený zákazník – náš cíl?!. 1. Vyd. Praha: Grada, 2006. 160 s. ISBN – 80-247-1321-7
- [11] MACUROVÁ, Pavla, Naděžda KLABUSAYOVÁ a Leo TVRDOŇ. Logistika. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. 318s. ISBN 978-80-248-3791-8.
- [12] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Integrované řízení výroby: od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci. Praha: Grada Publishing, 2014. 366s. ISBN 978-80-247-4486-5.
- [13] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb - efektivně a moderně. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [14] VEBER, Jaromír. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada. Manažer, 2007. 201 s. ISBN 978-80-247-1782-1.

- [15] DU PLESSIS, Erik. Jak zákazník vnímá značku: nahlédněte s pomocí neurovědy do hlav spotřebitelů. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3529-7.
- [16] VYSEKALOVÁ, Jitka. Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky". Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3528-3.
- [17] POCZATKOVÁ, Blanka, Pavlína HRONOVÁ a Renáta NEŠPORKOVÁ, Poradenství pro podnikání. Vyd. 1. Havířov, in-PRESS CZ, 2014. 151 str. ISBN 978-80-905178-3-7
- [18] NENADÁL, Jaroslav a kol.. Moderní management jakosti – Principy, postupy, metody. 1. [Vyd. Praha: Management Press, 2011. 380 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

### Internetové a ostatní zdroje:

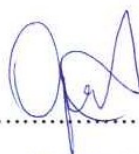
- [19] LIDL. *O nás* [24.4.2019]. Dostupné z: <https://www.lidl.cz/cs/index.htm>
- [20] Cena - Ekonomika - Maturitní otázky. Soukromé a státní vysoké školy - přijímací zkoušky, studium na VŠ a vzdělávání - Vysoké školy [online]. Copyright © 1996 [cit. 27.06.2019]. Dostupné z: <https://www.vysokeskoly.cz/maturitniotazky/ekonomika/cena>
- [21] Podnikový časopis PALETA  
Řízení změn pomocí CSF (Critical Success Factors for Change Management) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 04.07.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-zmen-pomoci-csf>
- [22] Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 08.07.2019]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=513211>

## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠBTUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 12.7.2019



Tereza Opatřilová



Příloha č. 1 Dotazník spokojenosti zákazníků Lidl, v.o.s.

Počet stran: 4

## Dotazník

Tento dotazník slouží k tomu, aby bylo zjištěno, jaký vliv na zákazníka měly změny konceptu prodejny. Dotazník je samozřejmě anonymní.

1. Jste pravidelným návštěvníkem obchodu Lidl?
  - a) Ano
  - b) Ne
2. Jaké je vaše pohlaví a věk?
  - a) Žena do 30 let
  - b) Žena nad 30 let
  - c) Muž do 30 let
  - d) Muž nad 30 let
3. V jaké vzdálenosti, od Vašeho bydliště, se vyskytuje nejbližší prodejna Lidlu?
  - a) Do 5 km
  - b) Od 5 do 10 km
  - c) Nad 10 km
4. V roce 2010 proběhla v řetězci výrazná změna. Obchodník změnil svou strategii prodeje a slogan Lidlu se změnil z „LIDL: SKVĚLÝ NÁPAD“ na „LIDL: SPRÁVNÁ VOLBA“.  
Pokud jste si této změny všiml (a), jak byste hodnotili kvalitu nákupu před touto změnou?  
V případě, že jste změnu nepocítili, hodnocení vynechejte.

	velmi spokojen(a)	spíše spokojen(a)	spíše nespokojen(a)	nespokojen(a)
Čistota prodejny	4	3	2	1
Přehlednost sortimentu	4	3	2	1
Kvalita prodáváného zboží	4	3	2	1
Poměr ceny a kvality	4	3	2	1
Celková spokojenost	4	3	2	1

5. Jak byste hodnotili kvalitu nákupu v dnešní době – po změně konceptu?

	velmi spokojen(a)	spíše spokojen(a)	spíše nespokojen(a)	nespokojen(a)
Čistota prodejny	4	3	2	1
Přehlednost sortimentu	4	3	2	1
Kvalita prodáváného zboží	4	3	2	1
Poměr ceny a kvality	4	3	2	1
Celková spokojenost	4	3	2	1

6. V roce 2011 vznikl v řetězci koncept „Vstřícnost“. Hlavním účelem projektu je, aby byla pozvednuta úroveň prodejen, a aby se veškeré situace řešily s lidskou slušností, a korektností. Splňuje dle Vás tento koncept svůj účel?

- a) Ano, se vstřícností zaměstnanců jsem velice spokojen (a)
- b) Spíše ano, ale vyskytují se případy, kdy je zaměstnanec méně vstřícný a ochotný
- c) Spíše ne, setkávám se častěji s neochotnými zaměstnanci, než s ochotnými
- d) Vůbec nejsem spokojen (a) se vstřícností zaměstnanců

7. V roce 2013 Lidl přichází s projektem „Kuchyně Lidlu“. Tento nápad měl zákazníkům přinést inspiraci pro vaření z kvalitních surovin, které má prodejna v sortimentu. Jak na Vás tento koncept působí?

- a) Tento projekt jsem vřele přivítal (a) a často využívám každou inspiraci
- b) Tento projekt mě sice zaujal, ale nijak zvlášť mě neovlivnil
- c) Vůbec jsem projekt "Kuchyně Lidlu" nezaznamenal

8. Jak se Vám předchozí aspekty jeví podle důležitosti?

	velmi důležitě	spíše důležitě	spíše nedůležitě	nedůležitě
Čistota prodejny	4	3	2	1
Přehlednost sortimentu	4	3	2	1
Vstřícnost zaměstnanců	4	3	2	1
Kvalita prodávaného zboží	4	3	2	1
Poměr ceny a kvality	4	3	2	1
Celková spokojenost	4	3	2	1

9. V roce 2015 Lidl započal stavbu prodejen tzv. „Nové generace“. Tyto prodejny s sebou přinesly několik vylepšení – zhodnoťte, prosím, tyto vylepšení podle důležitosti

	velmi důležitě	spíše důležitě	spíše nedůležitě	nedůležitě
Širší parkovací stání	4	3	2	1
Velké zádveří	4	3	2	1
Široké uličky a vzdušný prostor	4	3	2	1
Rozšířený úsek čerstvých potravin	4	3	2	1
Velkou pekárnu	4	3	2	1
Větší odkládací plochu na pokladnách	4	3	2	1
Toalety s přebalovacím pultem	4	3	2	1
Kávu s sebou	4	3	2	1
Wi-fi připojení zdarma	4	3	2	1

10. Pokud jste již tuto prodejnu navštívil (a), ohodnoťte, jak moc jste s těmito změnami spokojen (a)

	velmi spokojen(a)	spíše spokojen(a)	spíše nespokojen(a)	nespokojen(a)
Širší parkovací stání	4	3	2	1
Velké zádveří	4	3	2	1
Široké uličky a vzdušný prostor	4	3	2	1
Rozšířený úsek čerstvých potravin	4	3	2	1
Velkou pekárnu	4	3	2	1

Větší odkládací plochu na pokladnách	4	3	2	1
Toalety s přebalovacím pultem	4	3	2	1
Kávu s sebou	4	3	2	1
Wi-fi připojení zdarma	4	3	2	1

11. Lidl je v České republice již 16 let. Během té doby se jeho pověst vyšplhala na jednoho z nejlepších obchodníků na trhu. Je Vaše spokojenost srovnatelná s pověstí Lidlu?

- a) Ano, opravdu se mi dobře nakupuje
- b) Ano, ale oproti jiným prodejcům nepocítuji výraznější rozdíl
- c) Ne, nakupuji radši jinde

12. Níže máte prostor k uvedení dalších připomínek. Děkuji za vyplnění dotazníku, a přeji příjemný den.

.....

.....

## Příloha č. 2

Tabulky vyhodnocení dat z došlých dotazníků

Počet stran: 4

1. Jste pravidelným návštěvníkem obchodu Lidl?

Ano	33	64,7 %
Ne	18	35,30%

2. Jaké je vaše pohlaví a věk?

Žena do 30 let	23	45,1 %	
Žena nad 30 let	16	31,4 %	31,4 %
Muž do 30 let	9	17,6 %	17,6 %
Muž nad 30 let	3	5,9 %	5,9 %

3. V jaké vzdálenosti, od Vašeho bydliště, se vyskytuje nejbližší prodejna Lidlu?

Do 5 km	30	58,8 %
Od 5 do 10 km	6	11,8 %
Nad 10 km	15	29,4 %

4. V roce 2010 proběhla v řetězci výrazná změna. Obchodník změnil svou strategii prodeje a slogan Lidlu se změnil z „LIDL: SKVĚLÝ NÁPAD“ na „LIDL: SPRÁVNÁ VOLBA“. Pokud jste si této změny všiml (a), jak byste hodnotili kvalitu nákupu před touto změnou? V případě, že jste změnu nepocítily, hodnocení vynechejte.

	Velmi spokojen(a)	Spíše spokojen(a)	Spíše nespokojen(a)	Zcela nespokojen(a)
<b>čistota prodejny</b>	12	20	1	0
<b>přehlednost sortimentu</b>	6	12	2	0
<b>kvalita prodávaného zboží</b>	9	10	1	0
<b>poměr ceny a kvality</b>	10	9	1	0

5. Jak byste hodnotili kvalitu nákupu v dnešní době – po změně konceptu?

	Velmi spokojen(a)	spíše Spokojen(a)	Spíše nespokojen(a)	Zcela nespokojen(a)
<b>Čistota prodejny</b>	22	26	3	0
<b>Přehlednost sortimentu</b>	17	27	6	1
<b>Kvalita prodáváného zboží</b>	31	19	1	0
<b>Poměr ceny a kvality</b>	24	25	2	0

6. V roce 2011 vznikl v řetězci koncept „Vstřícnost“. Hlavním účelem projektu je, aby byla pozvednuta úroveň prodejen, a aby se veškeré situace řešily s lidskou slušností a korektností. Splňuje dle Vás tento koncept svůj účel?

Ano, se vstřícností zaměstnanců jsem velice spokojen (a)	24	47,1 %
Spíše ano, najdou se ale i případy, kdy je zaměstnanec méně vstřícný a ochotný	25	49,0 %
Spíše ne, setkávám se častěji s neochotnými zaměstnanci, než s ochotnými	2	3,9 %
Vůbec nejsem spokojen(a) se vstřícností zaměstnanců	0	0 %

7. V roce 2013 Lidl přichází s projektem „Kuchyně Lidlu“. Tento nápad měl zákazníkům přinést inspiraci pro vaření z kvalitních surovin, které má prodejna v sortimentu. Jak na Vás tento koncept působí?

Tento projekt jsem vřele přivítal (a), a často využívám každou inspiraci	4	7,8 %
Tento projekt mě sice zaujal, ale nijak zvlášť mě neovlivnil	37	72,5 %
Vůbec jsem projekt "Kuchyně Lidlu" nezaznamenal (a)	10	19,6 %



8. Jak se Vám předchozí aspekty jeví podle důležitosti?

	velmi důležitě	spíše důležitě	spíše nedůležitě	nedůležitě
<b>Čistota prodejny</b>	44	6	0	1
<b>Přehlednost sortimentu</b>	35	13	2	1
<b>Vstřícnost zaměstnanců</b>	35	16	0	0
<b>Kvalita prodávaného zboží</b>	46	5	0	0
<b>Poměr ceny a kvality</b>	44	7	0	0
<b>Celková spokojenost</b>	41	10	0	0

9. V roce 2015 Lidl započal stavbu prodejen tzv. „Nové generace“. Tyto prodejny s sebou přinesly několik vylepšení – zhodnoťte, prosím, tyto vylepšení podle důležitosti

	Velmi důležitě	Spíše důležitě	Spíše nedůležitě	Nedůležitě
<b>Širší parkovací stání</b>	23	20	7	1
<b>Velké zádveří</b>	14	16	17	4
<b>Široké uličky a vzdušný prostor</b>	30	19	2	0
<b>Rozšířený úsek čerstvých potravin</b>	38	12	1	0
<b>Velkou pekárnu</b>	16	28	7	0
<b>Větší odkládací plochu na pokladnách</b>	21	24	5	1
<b>Toalety s přebalovacím pultem</b>	26	17	3	5
<b>Kávu s sebou</b>	5	10	21	15
<b>Wi-fi připojení zdarma</b>	9	6	11	25

10. Pokud jste již tuto prodejnu navštívil (a), ohodnoťte, jak moc jste s těmito změnami spokojen (a)

	Velmi spokojen (a)	Spíše spokojen (a)	Spíše nespokojen (a)	Nespokojen (a)
<b>Širší parkovací stání</b>	17	24	1	0
<b>Velké zádveří</b>	12	27	2	0
<b>Široké uličky a vzdušný prostor</b>	22	17	1	1
<b>Rozšířený úsek čerstvých potravin</b>	29	10	1	1
<b>Velkou pekárnu</b>	12	28	1	0
<b>Větší odkládací plochu na pokladnách</b>	21	19	1	0
<b>Toalety s přebalovacím pultem</b>	16	19	0	2
<b>Kávu s sebou</b>	11	23	1	3
<b>Wi-fi připojení zdarma</b>	10	21	0	4

11. Lidl je v České republice již 16 let. Během té doby se jeho pověst vyšplhala na jednoho z nejlepších obchodníků na trhu. Je Vaše spokojenost srovnatelná s pověstí Lidlu?

Ano, opravdu se mi dobře nakupuje	34	66,7 %
Ano, ale oproti jiným prodejcům nepocítuji výraznější rozdíl	13	25,5 %
Ne, nakupuji radši jinde	4	7,8 %

## Příloha č. 3

### Analýza spokojenosti podle pohlaví

Počet stran: 1

Výpočet průměrné spokojenosti:

Spokojenost před změnou - ŽENY

	velmi spokojena	spíše spokojena	spíše nespokojena	nespokojena	
<b>Čistota prodejny</b>	8*4	17*3	1*2	0	$85/26 = 3,27$
<b>Přehlednost sortimentu</b>	5*4	9*3	2*2	0	$51/16 = 3,19$
<b>Kvalita prodáváného zboží</b>	7*4	8*3	1*2	0	$54/16 = 3,38$
<b>Poměr ceny a kvality</b>	8*4	7*3	1*2	0	$55/16 = 3,44$

Spokojenost před změnou MUŽI

	velmi spokojena	spíše spokojena	spíše nespokojena	nespokojena	
<b>Čistota prodejny</b>	4*4	3*3	0	0	$25/7 = 3,57$
<b>Přehlednost sortimentu</b>	1*4	3*3	0	0	$13/4 = 3,25$
<b>Kvalita prodáváného zboží</b>	2*4	2*3	0	0	$14/4 = 3,50$
<b>Poměr ceny a kvality</b>	2*4	2*3	0	0	$14/4 = 3,50$

Spokojenost po změně ŽENY

<b>Čistota prodejny</b>	17*4	19*3	3*2	0	$131/39 = 3,36$
<b>Přehlednost sortimentu</b>	13*4	19*3	6*2	1*1	$122/39 = 3,13$
<b>Kvalita prodáváného zboží</b>	24*4	14*3	1*2	0	$140/39 = 3,59$
<b>Poměr ceny a kvality</b>	17*4	20*3	2*2	0	$132/39 = 3,38$

Spokojenost po změně MUŽI

<b>Čistota prodejny</b>	5*4	7*3	0	0	$41/12 = 3,42$
<b>Přehlednost sortimentu</b>	4*4	8*3	0	0	$40/12 = 3,33$
<b>Kvalita prodáváného zboží</b>	7*4	5*3	0	0	$43/12 = 3,58$
<b>Poměr ceny a kvality</b>	7*4	5*3	0	0	$43/12 = 3,58$